

www.ibtesama.com/vb
التفاوض الفعال
مجلة الابتسامة
مهارات التفاوض الاحترافي
باربارا أندرسون
** معرفتي **
www.ibtesama.com/vb
منتديات مجلة الإبتسامة
الدولية للنشر والتوزيع
مكتبة الهلال
Helal Book Store
www.ibtesama.com/vb

التفاوض الفعال

من الممكن أن

يربح الجميع

التفاوض الفعال

المؤلف

باربارا أندرسون

إشراف

أحمد بهيج

مكتبة الهلال للنشر والتوزيع

العنوان: 6 ب شارع جواد حسني- عابدين- القاهرة

ت/ 0188041865

رقم الإيداع:

الترقيم الدولي:

بحـــــــــــور

للجمع والتنفيذ الفني



التفاوض الفعال

مهارات التفاوض الإحترافي

باربارا أندرسون

مكتبة الهلال للنشر والتوزيع

المقدمة

التفاوض جزء أصيل من حياة الإنسان، إلى حد أنه يمكن القول إن الإنسان كائن مفاوض، فهو في حالة مفاوضات دائمة، سواء كانت على أمور صغيرة أو على قضايا كبيرة، ففي البيت يتفاوض المرء مع أولاده حول المكافأة، التي يستحقونها، في حالة تحقيق النجاح في الدراسة، أو عند تنفيذ أمر بعينه، كما قد يكون في حالة تفاوض معهم ومع والدتهم، حول المكان الذي سيقضون فيه العطلة الصيفية. وتدور مفاوضات أخرى بين أفراد الأسرة، بشكل أو بآخر، عن أشياء تتصل بحياتهم. ومنذ أن يضع الإنسان قدمه خارج البيت، يجد نفسه في مواجهة أنواع شتى من المفاوضات، التي قد تبدأ بحديث مع بواب العمارة عن شؤون العمارة، كالنظافة وأعطال المصعد وزحام المواقف، ثم تبدأ مفاوضات أخرى مع السكان، على أشياء مشتركة بينهم، أما في الشارع، فهناك مفاوضات لا تنتهي، وتفرض على الإنسان فرضاً، فقد تكون في مفاوضات مع بائع لخفض سعر سلعة ما، أو لانتقاد سلوك معين يؤثر فيه، أو لإقناع رجل الشرطة، مثلاً، بأن الإشارة لم تكن حمراء حين عبر بسيارته. أما في محيط العمل، فإن أنواع المفاوضات، التي يواجهها الإنسان، لا حصر لها، فقد تكون ذات طابع رسمي يتصل بالعمل مباشرة، أو قد تكون ذات طابع غير رسمي يتصل بالصداقات والعلاقات الاجتماعية، التي يفرضها التفاعل مع محيط العمل. ومهما كان مستوى التفاوض، فإنه يحتاج

من الإنسان قدرات ومهارات، تعينه على مختلف المستويات، وإن من الخطورة عدم إدراك الإنسان أنه في وسط موقف يقتضي التفاوض. وإذا حدث ذلك، فإنه لن يستطيع تحسين النتائج لصالحه، لأنه إذا لم يخطر في باله، أن هذه الصفقة يدخل فيها بالتفاوض، ولم يكن مستعداً، فإن النتائج غالباً سوف تكون خطيرة وغير مرضية له.

******

التفاوض علم أم فن؟

التفاوض علم، تتمازج فيه علوم الاجتماع واللغويات، وعلم النفس والإدارة، والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، وعلم الأجناس. وهو علم يتصل بقضايا الإنسان الحيوية، بوصفه يرمي إلى إيجاد نوع من التفاهم الفاعل بين بني البشر سواء كان ذلك على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو الدول.

وهو علم يرمي إلى وضع حد لسوء التفاهم، وتجنيب الإنسان ويلات التصادم والصراع مع أخيه الإنسان، اعتماداً على ما يمكن أن يكون بينهما من أرضية مشتركة.

وفي عالم الإنسان أصبح تحقيق الحد الأدنى من التفاهم في ظل الاعتراف بوجود مصالح مشتركة يقتضي العمل على تعميق ما يمكن تعريفه بثقافة التفاوض، التي تشتمل على وضع تصور نظري لماهية التفاوض، وتحديد وسائله وأساليبه وإستراتيجياته، مع اتباع الوسائل الممكنة لتنمية مهارات التفاوض في المجتمع. وذلك من منطلق أن من الطبيعي أن تتعارض مصالح البشر، وأن من الضروري السعي إلى تحويل هذا التعارض إلى تفاهم على قواسم ومصالح مشتركة، يمكن أن تتحقق من خلال تنازلات تقدمها الأطراف المعنية.

وفي عصرنا الحاضر، وفي ظل هذا التقارب بين دول العالم والثورة المعلوماتية والاتصالية، التي أحالت العالم إلى قرية صغيرة، يعرف كل من فيها دقائق حياة من يعيشون معه، فإنه

أصبح من الواجب حل كل ما قد ينشأ من صراع بين الدول والأفراد والمؤسسات بالطرق الودية، التي من أهم أشكالها عملية التفاوض، وبخاصة أن اللجوء إلى استخدام القوة لفض المنازعات أصبح ينذر بكثير من الويلات لأطراف النزاع، بل يمتد أثره إلى أطراف أخرى لا علاقة لها بهذا النزاع. أضف إلى ذلك أن القانون الدولي يحظر استخدام القوة في العلاقات الدولية، حيث تبلور في السنوات الأخيرة ما يعرف بالشرعية الدولية، التي تردع مثل هذا الفعل وتجرمه في ضوء مصالح الدول الكبرى.

في ظل هذا الواقع، اتجه كثير من المؤسسات والأكاديميين إلى محاولة وضع توصيف محدد لعملية التفاوض، تعطيها الصفة العلمية، وتوفر لها الإطار النظري Theoretical Framework، الذي يضعها في مصاف العلوم الاجتماعية الأخرى استناداً إلى ما تراكم من خبرات عملية عبر العصور المختلفة. ولكن المفارقة تكمن في "وجود تباين كبير بين فريق الممارسين، الذين يعرفون المفاوضات بطريقة عملية، ولكن يفوتهم في كثير من الأحيان الجوانب النظرية أو الإطار النظري لعملية التفاوض.

فالممارس يباشر المفاوضات ولكنه لا يتوقف لكي يدرك طبيعتها وطبيعة الأعمال التي يقوم بها أثناء عملية التفاوض. وبعبارة أخرى، فالممارسون المطبقون لعملية التفاوض لا يكترثون كثيراً بالنظريات، وإنما يعتبرونها، إما مضيعة للوقت، وإما افتعالاً لمسائل لا أساس لها في الواقع. وعلى النقيض من ذلك تماماً، يأتي فريق المنظرين، الذين يتحدثون عن المفاوضات بطريقة نظرية، وقد يصدرون الأحكام على الممارسات، دون أن يتعرفوا على وثائقها

ودقائقها، غير أنه بـالنظر إلى أهميـة وضرورة الجمـع بـين الجـانبين النظري والتطبيقي للمفاوضات، فإنه يتعين عـلى المفـاوض وعـلى الدبلوماسي في الوقـت الحـاضر، وكثـير مـن العـاملين في الحقـول الأخـرى، أن يلمـوا بالجـانبين، قـدر الإمكـان، وأن يتـسلحوا بمعرفتهما بصورة دقيقة وشاملة، إذا كان لهم أن يكونوا مفاوضـين ناجحين ومتميزين.

وعلى الرغم من وجود هذا التنازع بين الممارسين وبـين أصحاب الاتجاه النظـري فـإن هنـاك توجهـاً قويـاً في المؤسـسات العلمية ومراكز الدراسات لوضع إطار نظري، يجعل من التفاوض علماً له أصوله وقواعده، بعد أن فرض واقـع اليـوم عـلى الإنـسان مواقف تفاوضية مختلفة في أغلب أوقاتـه، ممـا يقتـضي إتقـان هـذا الفن؛ لتجاوز أسباب التوترات، التي تنشأ في التفاعلات الإنسانية، التي تتم على مختلف المستويات، والتي تزداد بوتيرة متـسارعة كلـما ازداد العالم تقارباً، والمصالح تشابكاً وتعقيـداً. ولا أدل عـلى ذلـك من أن الإحصاءات تشير إلى أن "عدد العمليات التفاوضية، التـي تتم على المستوى الرسمي أو شبه الرسمي في مدينة جنيـف، يـصل إلى نحو عشرة آلاف عملية في السنة، وهـذا المعـدل نفـسه تـشهده مدينة نيويورك، كما أن المديرين يقضون أكثر من 20٪ من وقتهم في عمليات تفاوضية مختلفـة المـستويات. ولـذا، تحتم لهـذه الظـاهرة الإنسانية أن تأخذ حظها مـن الدراسـة العلميـة، ولا سـيما في دول الغرب، وعلى وجه الخـصوص في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة؛ لتعاظم دورها في العالم، ووجود كثير من المـنظمات الدوليـة فيهـا، وتزايد أعداد الشركات عابرة القارات، التي ميـدان عملهـا العـالم

على اتساعه، ومن أشهر المشروعات العلمية المعنية بدراسة عملية التفاوض، مشروع جامعة هارفارد للمفاوضات، وتصب جهود القائمين على هذا المشروع في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي: الإسهام في بناء نظريات للتفاوض Theory Building.. وفي مجال التدريس والتدريب.. وفي مجال النشر.

وقد وجد الإطار النظري، الذي تمخض عن هذا المشروع طريقه إلى التطبيق في اتفاقيات كامب ديفيد، إذ قام الوسيط الأمريكي بوضع تصور بالاتفاقيات، بناء على أجندة المفاوض المصري والمفاوض الإسرائيلي، وكان القائمون على هذا المشروع قد أسهموا في تصميم ما يعرف: "بالتوسط من خلال نص واحد One-text، وهي طريقة تعتمد على كتابة نص، مبني على الأجندات المتصارعة للأطراف المتنازعة، بهدف تقليل الهوة أو الفجوة بين الأطراف.

وهذا الجهد، الذي يتم على المستويين النظري والتطبيقي؛ لإيجاد علم يعنى بالمفاوضات، بوصفها وسيلة مهمة لخلق مجتمع إنساني، تحل مشكلاته بالطرق السلمية؛ لم يكن كافياً لوضع تعريف محدد لمفهوم التفاوض، وإذا جاز لنا أن نبدأ بالتعريف اللغوي للكلمة، فإننا نجد المعجم الوسيط يورد: "فاوَضَه في الأمرِ مُفَاوضةً أي: بادله الرأي، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق، وفاوضه في الحديث: بادله القول. وفاوضه في المال: شاركه في تثميره .. والمفاوضة: تبادل الرأي من ذوي الشأن فيه، بغية الوصول إلى تسوية واتفاق".

"وإذا عـدنا إلى الموسـوعات والمعـاجم اللغويـة في اللغات: العربية والفرنسية والإنكليزية، وجـدنا تعـاريف متعـددة للتفاوض، تطورت، وتدرجت بتطور، وتـدرج فـن التفـاوض في مختلف الحقول والميادين. وفيما يلي أهم تلك التعريفات:

ـ التفاوض هو محادثات تجري بين فريقين متحـاربين، مـن أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح.

ـ التفاوض لغة الحوار والمناقشة بين طرفين، حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق.

ـ التفاوض مرحلة من مراحل الحـوار، قبـل الوصـول إلى اتفاق.

ـ التفاوض هو محادثات بين طرفين أو أكثر، حول موضوع معين أو مشكلة قائمة، قصد الوصول إلى اتفاق.

ـ التفـاوض هـو الأسـلوب، الـذي يـدير بـه السـفراء والمبعوثون العلاقات الدولية، وهو عمـل الرجـل الـدبلوماسي أو فنه.

ـ التفاوض: إجراء المناقشات والحـوار مـن أجـل تـسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الـربح والخـسارة، بهدف تحقيق المـشروع، وفي المجـالات الأخـرى، التفـاوض، هـو بحث موضـوع أو مـشكلة بـين طـرفين، لكـل مـنهما مـصلحة في الوصول إلى اتفاق.

ـ التفاوض هو أن تدخل في حوار أو نقاش مـع طـرف أو أطـراف أخـرى، بهـدف الوصـول إلى اتفـاق يـرضي الأطـراف المتفاوضة، ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب".

ويتبين، من هذه التعريفات، أن مفهوم التفاوض يضيق ويتسع حسب الزاوية، التي ينظر إليه من خلالها، فقد يحصره بعضهم في الجهد الدبلوماسي، فتكون ممارسة عملية التفاوض حكراً على الدبلوماسيين وممثلي الدول من أجل إيجاد اتفاق بين فريقين متحاربين، وقد يراها بعضهم وظيفة يضطلع بها القائمون على أمور التسويق، مما يجعل معناها قريباً من معنى عملية البيع أو المساومة، وقد يمتد مفهوم التفاوض، ليكون متصلاً بعملية النقاش والحوار، التي تتم بين طرفين أو أكثر، بينهم تعارض في وجهات النظر حول قضية محددة، أو تنازع للمصالح من أجل الوصول إلى اتفاق ينهي أسباب التوتر والتنازع، ويحقق مصلحة الطرفين أو أطراف القضية.

ولما كان، من الصعب، أن يخلو مجتمع من المجتمعات، مهما كان صغيراً، من دواعي النزاع، "فإنه يمكن القول إن مجتمعاً حراً لا يمكن أن يعيش بلا تفاوض، لأن التفاوض طريق مفضل لتحقيق الرفاهية، ولحل الخلافات والنزاعات.. ومن هذا المنطلق ، فإن من الواجب الاجتماعي أن يكون جميع المواطنين مفاوضين جيدين، ما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً".

وتجد مثل هذه الدعوة، إلى إتقان عملية التفاوض والتمرس عليها، صدى كبيراً، لأن الإنسان يقضي معظم يومه مفاوضاً في مواقف مختلفة، فهو يتفاوض مع زوجته وأولاده على أمور شتى تتعلق بحياتهم، فالتفاوض يكون على طريقة تلبية حاجات كل واحد في الأسرة، وعلى الأسلوب، الذي يتم به الإنفاق عليهم، وعلى الطريقة، التي ينبغي أن يتعاملوا بها بعضهم

مع بعض، ومع المجتمع من حولهم، وعلى ما يمكن أن يتخذه كل واحد منهم من أصدقاء، بل إن هناك مفاوضات تتم على نوعية ما يأكلون وما يشربون وما يلبسون، ويبدو في هذه المفاوضات ذلك الصراع المتأصل بين الأجيال، وما بينها من اختلاف في الرؤية والتوجه والذوق. ويواجه الإنسان مواقف تفاوضية في الشارع ومع الجيران ومع الباعة، وفي العمل مع الزملاء والرؤساء، وقد يكون ممثلاً لشركته في مفاوضات مع شركات أخرى منافسة، أو قد يكون ممثلاً لدولته في مفاوضات ذات طابع دولي، ولعل هذا الواقع ما وصفه ثلاثة من أقطاب علم السلوك التنظيمي والإداري: كيندي، وبينسون، وماكميلان بقولهم: "نحن نعيش اليوم عصر التفاوض، فأغلب مناشط حياتنا وما ينجم عنها من خلافات، قد أصبح في حاجة إلى التفاوض لكي نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة والمتعارضة دائماً وأبداً. وفي الواقع، نحن نلجأ إلى التفاوض كل يوم، بل ربما عدة مرات في اليوم الواحد، لكي نجد حلولاً معقولة ومقبولة لمشكلاتنا الخلافية المشتركة، فالمفاوضات لم تبق وقفاً على ما يدور بين الشعوب والأمم من مفاوضات، بل هي مستخدمة بكثرة بين الجماعات والأفراد في مختلف مواقف الحياة؛ لحل المشكلات الخلافية المشتركة بين العمال وأصحاب الأعمال، وبين النقابات أو الاتحادات ورجال الإدارة، وبين الزوج وزوجته وأولاده، وبين الزملاء والأصدقاء، فكل طرف من هذه الأطراف يسعى للحصول على أفضل النتائج، بأقل قدر ممكن من الصراع، الذي يهدر الجهد الإنساني بغير داع".

وهناك من يرى أن التفـاوض يعـد "عمليـة اجتماعيـة حركية بالغة التعقيد، تتداخل فيها وتتفاعل عدة عناصر، وذكـر في مقدمتها: المعلومات، والوقت، والقوة، وكـذلك التكتيكـاتَ (أي الأساليب) المتبعة، ووسائل الاتصال المستخدمة. المفاوضات هـي استخدام المعلومات والقوة، للتأثير عـلى الـسلوك، وبهـذا المعنـى، نتفاوض طول الوقت، في العمل وفي حياتنا الخاصة".

وإذا كان على طرفي التفاوض، استخدام ما يملكان من قوة، قد تتمثـل في إمكانـات ماليـة ومعلومـات ومكانـة اجتماعيـة وغيرها من عناصر القوة، فإن التفاوض لا يصل إلى نتيجة مرضـية ومقبولة ما لم يتـوافر فيـه عنـصرا المعقوليـة والمرونـة، لأن التـشدد يؤدي دائماً إلى تطرف ومغالاة من الطرف الآخر، مهما بـدا ضـعيفاً في إمكاناته، وهو ما يصل بالمفاوضات إلى طريق مسدود. وفي حالة استخدام القوة في إملاء الشروط، ووضع حلول للمشكلة بناء على ذلك، فإن الطرف الضعيف يتحين الفرص للانقضاض والانتقـام من واقع الإحـساس بالـذل والهـوان، وهـذا مـا يـؤدي إلى نتـائج عكسية وانتكاسة في العلاقات المتـوترة أساسـاً لوجـود نـزاع عـلى قضية ما، فيتأجج بـذلك الـصراع، وقـد يـصل إلى مـداه في حالـة التلويح باستخدام القوة أو استخدامها فعلاً، بما يهدد مصالح طرفي عملية التفاوض.

ولكي يمكننا فهم طبيعة التفاوض وهدفه، لا بـد مـن تحديد عدد من السمات، التي ينبغي أن تتسم بها عمليـة التفـاوض، والتي تجعلها تتميز من عمليتي البيع والمساومة، ومن ذلك:

تـوافر عنصر الصراع الذي قد يكون بين طرفين أو أكثر.

توافر الرغبة في الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المتنازعة.

الإيمان بأنه لا بد من وجود نوع من التعاون، وإن كان ذلك لا يلغي حقيقة وجود المنافسة.

الاقتناع بأن فرض الشروط وإملاء الإرادة لا يوصلان إلى اتفاق مرض، وإنما قد يزيدان من تأجج الصراع.

الجدية في بحث الأرضيات المشتركة، التي يمكن أن تتأسس عليها عملية التفاهم.

ويعول الخبراء، في هذا الميدان، على أهمية تعميق ما يعتبرونه ثقافة التفاوض؛ من أجل حل ما ينشأ من مشكلات بين بني البشر بشكل فعال، من دون اللجوء إلى القوة. ومن الأسس، التي تقوم عليها هذه الثقافة:

أولاً: التركيز على حل المشاكل وتجنب التعرض للأشخاص، أي تحري الموضوع وتجنب الشخصانية في تناول المسائل.

ثانياً: تنمية حاسة الاستماع الجيد للآخرين..

ثالثاً: تعرُّف طبيعة ملامح حوارية كثيرة، منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ. أصول إقامة الحجج.

ب. تعرف وظائف الصمت في الحوار التفاوضي.

ج. تعرف الاستخدامات الإيجابية لعامل الوقت.

د. تجنب الأسلوب غير المباشر في الأمور، التي تحتاج إلى توضيح دقيق.

رابعاً: تجنب أساليب المغالطات.

خامساً: تجنب التقوقع داخل الذات.

سادساً: انتهاج مبدأ "تحقيق الممكن" وتجنب السقوط في الحب النظري للكمال.

سابعاً: تجنب التفكير الأحادي.

ثامناً: أهمية تحديد النقاط، التي يمكن التفاوض بشأنها، والتي تؤسس الأرضية المشتركة مع الآخرين بقدر الإمكان.

تاسعاً: أهمية تحديد أولويات التفاوض.

عاشراً: أهمية تقويم الموقف التفاوضي دائماً؛ لتعرف المستجدات، التي حدثت أثناء العملية التفاوضية.

حادي عشر: تجنب سوء الظن بالآخرين، والوقوع في براثن التفكير التآمري.

ثاني عشر: التعرف على آليات الأسئلة تعرُّفاً جيداً؛ بهدف الاستفادة من دورها في إنجاح العملية التفاوضية.

ثالث عشر: مراعاة أسلوب الحوار مع الآخرين وطريقته الملائمة للسياق.

رابع عشر: مراعاة كم المعلومات التي يلقي بها على ساحة الحوار.

خامس عشر: أهمية توثيق أحداث التفاوض في المجالات المختلفة ومقارنتها بالأهداف عند بدء الدخول في التفاوض..".

الواقع أن توافر مثل هذه الأسس؛ لتحقيق ثقافة التفاوض وتجذيرها في أي بيئة تفاوضية، ليس بالأمر السهل؛ لأن هناك مجموعة من الموروثات الثقافية، التي تعرقل مثل هذه

العملية، والتي تراكمت من خلال ممارسات تمت على مدى سنوات طويلة، واكتسبت صفة الديمومة. وقد تنبه الخبراء في ميدان التفاوض إلى هذا الأمر الخطير، الذي يحول دون سريان عملية التفاوض في مساراتها الطبيعية، وحذروا من استمراريته، خاصة في ظل عالم يموج بالصراعات والنزاعات، التي لم يبق حلها عن طريق الحرب مأمون الجانب، لما فيه من أضرار بالغة، وتهديد مباشر لاستمرارية الحياة على كوكب الأرض، ومن الموانع الثقافية والمفاهيم الخاطئة، التي تعرقل سير عملية التفاوض ما يلي:

ـ الخوف من الرفض الشخصي: إننا لا نحب أن نطلب شيئاً ونتحمل رفضه؛ خشية من أن نفقد ماء الوجه أو الشعور بالمودة تجاه الآخرين.

ـ الخوف من كراهية الآخرين: عادة ما يتجاهل المفاوضون المحترفون مثل هذه العواطف، بشكل سريع تماماً؛ لأنه ـ حسب ما أظهرته التجربة ـ من النادر أن يؤثر أي موقف في التفاوض على مدى حب الناس، بل إن أشد أشكال الجدال والاختلاف قد يتطور إلى روابط شخصية قوية.

ـ الخوف من حدوث شيء، كمن يخاف التنبيه إلى سوء الطعام في المطعم أو الشكوى من سوء الخدمة، بدعوى عدم إيذاء مشاعر الطرف الآخر.

ـ الشعور بأن محاولة التفاوض لتحقيق اتفاق أفضل من السلوكيات المشينة. وهذا بلا شك ناشئ من تقليد، يسود في كثير من الثقافات، وهو "دعنا لا نثير المشاكل".

ـ من طبيعة الإنسان: الخوف من الفشل: وهـذا مـن أكثـر الأسـباب، التـي تعـوق عمليـة التفـاوض. إن النتيجـة الرئيـسية المستخلصة مما سبق، هي ألا تخشى التفاوض، لأنه لن يـنقص مـن محبة الآخرين واحترامهم لـك، وأن ممارسـة التفـاوض، بـضوابط جيدة، سيرفع من مستوى العلاقات الإنـسانية، ويزيـل الخلافـات العالقة، ويعزز تحقيق النتـائج، التـي ترجوهـا أيـاً كــان موضـوع النقاش".

والواقع أن تعميق ثقافة التفاوض في المجتمـع، يحتـاج إلى وضع محددات، تؤطر الخصائص، التي ينبغي أن يتصف بها أي مفاوض جيد، لـذا فإننـا سـوف نفـرد جـزءاً مـن هـذا الموضـوع للحديث عن تلك الخصائص في قالب مستقل يتناسب وأهميته.

*****

خطوات التفاوض

تمر عملية التفاوض بعدد من المراحل حتى تتبلور في شكل اتفاق بين طرفيها أو أطرافها، أو قد تنتهي بفشلها، وانهيارها من أساسها، أو قد يظل باب المفاوضات مفتوحا لجولة أو جولات جديدة. ولكن من المهم معرفة أن لكل مرحلة من مراحل عملية التفاوض، أثراً كبيراً في المرحلة، التي تليها، وفي المحصلة النهائية للعملية كلها، كما أن مستوى الاهتمام بهذه المراحل، ينعكس إيجابياً على الطرف، الذي يجتهد في كل واحدة منها، ويأخذ زمام المبادرة في أثنائها.

ولم يتفق المختصون في هذا الميدان، على تقسيم واحد لهذه المراحل، مع أن هناك اتفاقاً على الخطوط العريضة لها. وفي الوقت نفسه يوجد نوع من التداخل بين هذه المراحل، بحيث يصعب الفصل بينها أحياناً. كما تختلف درجة الأهمية لدى بعض أطراف التفاوض. فما يراه أحدهما فرعياً يراه الآخر أساسياً في الوصول إلى تحقيق أهدافه. وعلى سبيل الإجمال، يمكن القول إن مراحل عملية التفاوض تتحدد في النقاط التالية:

أولاً: مرحلة الإعداد والتهيئة للتفاوض

يمثل عنصر المعلومات أهم أسس التفاوض المثمر، لأن من يمتلك المعلومات هو الذي تتوافر لديه قدرات التأثير في الطرف الآخر، بالحجج المقنعة، المعتمدة على الوثائق، ومن خلال

معرفة مفاتيح شخصية من يفاوضه والأسلوب المناسب لإقناعه والتأثير فيه.

ومن يملك المعلومات، أيضاً، يستطيع أن يحدد أغراضه من عملية التفاوض بدقة، اعتمادا على معرفة وثيقة بإمكاناته وإمكانات الطرف الآخر.

فعلى المفاوض أن يكون متأكدا من كل الأهداف، التي يرمي إلى تحقيقها، وأن يرتبها حسب الأولويات، حتى تظل نصب عينيه طوال جلسات التفاوض، مع ضرورة أن يتسم بالمرونة، وأن يكون واقعياً فلا يبالغ في طلباته ويتشدد فيها، وأن يكون محددا حجم التنازلات التي يمكن أن يقدمها. "وتتكون المعلومات، التي ينبغي أن يسعى المفاوض إلى امتلاكها من عنصرين أساسيين:

المعلومات، التي يحتاج إليها لتحديد أهدافه من عملية التفاوض وبلورتها.

المعلومات، التي تمكنه من معرفة الطرف أو الأطراف الأخرى، التي يتفاوض معها.

والواقع أن توافر هذه المعلومات وما يماثلها للمفاوض، يزيد من قدراته على التحكم في مسار عملية التفاوض، والتأثير في سلوك الطرف أو الأطراف الأخرى؛ باستناده إلى المعلومات، التي تمكنه من التعرف على خصائصهم وردود الفعل المتوقعة منهم، كما تدعم حجته في إقناعهم، وتعديل مواقفهم بالقدر، الذي يجعل سلوكهم متسقاً مع ما يبتغيه من مصلحة".

ولهذا السبب، فإن أهم ما تتضمنه مرحلة الإعداد هو جمع المعلومات، التي تمثل الركيزة الأساسية لعملية المفاوضات،

وتتعلق هذه المعلومات بفهم موضوع التفاوض بشكل واضح لا لبس فيه، "حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها، ومعرفة كل عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية، والذين سيتم التفاوض معهم".

ومن لا يبذل الجهد في هذه المرحلة لتعرف القضية، التي تتم بشأنها المفاوضات، يجد نفسه كمن وقع في مصيدة، لم يعمل لها حساباً، لافتقاره القدرة على المبادأة والمبادرة، وعدم امتلاكه الحجة المستندة إلى الحقائق في الدفاع عن وجهة نظره، وقد يتورط، نتيجة لذلك، في تقديم تنازلات كبيرة.

ومن متطلبات هذه المرحلة، تحديد البدائل لحل الصراع في حالة فشل عملية التفاوض، علماً بأن "العوائق، التي تحول دون ابتداع العديد من البدائل الممكنة تتمثل في الآتي:

الأحكام المستعجلة السابقة لأوانها.

البحث عن الحل المفرد.

الافتراض القائم على هوس القطعة الثانية.

التفكير بأن حل مشكلات الآخرين شأن يخصهم.

إن الأحكام المتصوّرة سلفاً تحد من الخيال، كما أن البحث عن حل مفرد يغلق المجال أمام عملية اتخاذ قرارات، تتوافر فيها الظروف للاختيار من بين كم أكبر من الحلول الممكنة.. وافتراض القطعة الثانية يقوم على مبدأ أن كسب أحد الأطراف هو خسارة للطرف الآخر.. وتصور حل مشكلات الآخرين على أنه شأن يخصهم ولا يعنينا، يمثل نظرة حقيقية تقود إلى اتخاذ مواقف

مبنية على مصالح طرف واحد، وتبني حججاً وحلولاً تمثل رغبات ذلك الطرف، من دون اعتبار للطرف أو الأطراف الأخرى".

ويستطيع المفاوض من خلال ما يجمعه من معلومات تحديد الموقف التفاوضي، بمعرفة الأوراق، التي يعتمد عليها في دعم حججه وتفنيد حجج الطرف الآخر، إذ تساعده المعلومات على توقع ما لديه من أفكار وآراء حول القضية موضع النزاع، وكلما انطلق المفاوض من حقائق الواقع، كان أقدر على تحقيق أهدافه، لأن المفاوضات لا تعترف بالتفاؤل المفرط، ولعبة الاحتمالات القائمة على غير أساس.

وبعد أن يحدد المفاوض أهدافه، بناء على معرفة تامة بجوانب القضية، ومعرفة الطرف الآخر ودوافعه وأهدافه، وما يمكن أن يقدمه من تنازلات، ومدى تحمسه للتفاوض؛ يقوم بوضع الإستراتيجية، التي يبني عليها عملية التفاوض، وهي تعني وسائله في تقدير أهدافه ووسائله وترتيبها، إذ لكل هدف من الأهداف وسائله.

ولا شك أن الإستراتيجية، التي يجب أن يتبعها المفاوض، مهمة في تحديد اتجاه المفاوضات، ويجب أن تمثل هذه الإستراتيجية إطاراً عاماً يتسم بالمرونة، ويقوم على أساس تقدير قوة أطراف التفاوض، والأوراق، التي يلعبون بها في عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يتم اختيار فريق المفاوضين بناء على موضوع القضية، حيث يفضل أن يكون هذا الفريق من المتخصصين في هذا الموضوع، والعارفين ببواطنه وتطوراته، وأن

يكـون رئـيس هـذا الفريـق صـاحب خـبرة واسـعة في عمليـة المفاوضات، وعلى معرفة كبيرة بالقضية وبالطرف الآخر. كما يتعين تحديد اختصاصات معينة لكل فرد في هذا الفريـق، بحيـث تقـسم الأدوار بطريقة مدروسة للتأثير في الطرف الآخر، وتحقيق ما يمكن تحقيقه في اتجاه الأهداف المطلوبة.

ولا بد، قبل بدء المفاوضات، من التأكد من أن الطرف المفاوض يملك صلاحيات اتخاذ القرار، حتى لا يكون هناك إهدار للوقت.

وتتضمن هذه المرحلة تحديد جدول الأعـمال، وينبغـي أن يكون البدء بالقضايا، التي ليس عليها خـلاف شـديد، لوضـع إرهاصات علاقات تعاونية بين فريقي التفاوض، ويُنصح بالمبادرة باقتراح جدول للأعمال، لأن ذلـك يعطـي فرصـة بـامتلاك زمـام الأمور من البداية، كـما يـتم الاتفـاق في هـذه المرحلـة عـلى مكـان المفاوضات وموعدها.

ثانياً مرحلة إجراء المفاوضات

عندما تبدأ المفاوضات بين الفريقين، يُنصح بأن تكـون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون، يزيـل التـوتر، ويخفـف مـن المواقف العدائية، ويحتاج ذلـك إلى جهـد مـن المفاوضـين لإظهـار مشاعر الود، والتغلب على الأحكام المتـصوّرة سـلفاً، التـي تـشوه صورة كل منهما في ذهن الآخر. وسيتطلب خلق هـذا المنـاخ اتبـاع أسلوب موضوعي في النقاش، والبعـد عـن التجـريح الشخـصي، وإبداء الاعتراض بطريقة مهذبة، واحترام الرأي الآخر، مهما كـان الخلاف، وتقدير حق الاستماع والإنصات. وتشتمل هـذه الخطـوة

على مجموعة من العمليات الأساسية، التي لا يتم التفاوض بدونها، بل إن من المستحيل تصور عدم القيام بها في عملية التفاوض، وهي:

- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش.

- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظرنا، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها وتشمل هذه الضغوط عوامل: (الوقت، والتكلفة، والجهد، وعدم الوصول إلى نتيجة، والضغط الإعلامي والنفسي).

- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفي الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلي منها.

- استخدام كل العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر؛ لإجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا القضية التفاوضية، أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصره أو جزئياته".

وبعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين فريقي التفاوض، يتم التوصل إلى اتفاق مبدئي بينهما، ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق، إذا قام الطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة، أكثر

من التركيز على المسائل الخلافية. ويساعد تلخيص ما أحرز من تقدم في المفاوضات على توضيح النقطة، التي وصل إليها الطرفان كما أن هذا يساعد على صياغة الاتفاق بشكل أسرع.

ثالثاً: مرحلة إبرام الاتفاق

ما لم يتم التوصل إلى اتفاق نهائي واضح، تظل المفاوضات مجرد وجهات نظر متبادلة، وينبغي أن يكون هذا الاتفاق شاملاً وتفصيلياً، وواضحاً في صياغته، ومفهوماً لدى الطرفين، باختيار الألفاظ السهلة وصياغتها بأسلوب دقيق لا لبس فيه، حتى لا تكون هناك مشكلات عند التنفيذ، الذي لا بد أن تتحدد تواريخه، كما ينبغي تجنب الصيغ المملة بالنسبة إلى القضايا، التي لم يتم الاتفاق عليها في محاولة للتمويه بنجاح المفاوضات.

رابعاً: مرحلة تنفيذ الاتفاق

لا يمكن الحكم على نجاح أي مفاوضات، ما لم يجد الاتفاق، الذي ينتج عنها طريقة إلى التقيد بالواقع، ولا بد أن يُرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ، والأسلوب، الذي سيتم وفقاً له هذا التنفيذ، من خلال فريق مشترك بين الطرفين، يقوم بمتابعة عملية التنفيذ في مراحله المختلفة، ولا بد للمعلومات المتعلقة بالتنفيذ، أن تصل إلى الأطراف المتأثرة به.

خامساً: تقويم التفاوض

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ، لا بد من متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى الالتزام بمراحله، وحل المشكلات، التي تعترضها، وذلك حتى يمكن التثبت من مدى جدية الطرف الآخر، والعمل على حل ما يعترض هذه

العملية من مشكلات. ومن أكثر المعوقات، التي تواجه مرحلة التنفيذ عدم معرفة الأطراف المتأثرة بالاتفاق بمضمونه، وما يتطلبه منهم هذا الاتفاق، كأن يكون هناك اتفاق مثلاً بين دولتين على تهجير السكان من منطقة معينة متنازع عليها، ولا يكون السكان على علم بما يترتب على هذا الاتفاق، أو أن يكون قد تمّ تجاهل ردود أفعالهم، عند التوقيع على الاتفاق، مما يجعلهم يتمردون عند محاولة التنفيذ، وإبداء درجة كبيرة من الاعتراض، الذي يصل إلى حد العنف. ويزيد من خطورة مثل هذه الترتيبات ونتائجها، ما يمكن أن يقوم به الإعلام في إثارة القضية، وبلورتها على أن في الاتفاق خرقاً لحقوق الإنسان.

ولا بد من الأخذ في الحسبان، إمكان تغيير أحد أطراف الاتفاق رأيه فيه، إذا تغيرت موازين القوى، ومالت إلى صالحه، وقد يبدي تفسيراً آخر لمضمونه، مما يهدد بتوتر العلاقات مرة أخرى، لذا يبدو ضرورياً الاحتفاظ بأي وثيقة اتفاق على اختلاف المستوى، الذي يتم عليه هذا الاتفاق، لأن ذلك يعد داعماً رئيساً في مواقف تفاوضية مستقبلية حول القضية نفسها.

***

أنواع التفاوض وأساليبه

يتصل التفاوض اتصالاً وثيقاً بالحياة، فما دامت هناك حياة فلا بد أن يكون هناك تفاوض من أجل تفادي تضارب المصالح، ووضع حدود لأطماع النفس البشرية، وترسيم قواعد وأسس تقوم عليها العلاقات بين الناس، بحيث يتعايش الجميع في سلام بقدر ما يستطيعون. وقد أثبتت التجارب الإنسانية، بما لا يدع مجالاً للشك، أن الصراع المستمر لا يحقق طموحات أي طرف مهما كانت قوته، لأن دوام الحال من المحال، وأن موازين القوى في حالة تقلب مستمر، ولذا فإن التعاون هو أفضل الصيغ من أجل حياة مستقرة، ويمثل أفضل وسيلة لتحقيق التقارب بين مختلف الأطراف على أسس متينة.

وتختلف أنواع العلاقات بين البشر، فهناك علاقات تتم على مستوى الدول، حيث تتضارب المصالح، وتزداد الطموحات، وتتشابك العلاقات، التي تتطلب إطاراً مرسوماً وتقاليد عريقة لفض الاشتباكات والمنازعات، ولا يتم ذلك إلا بالتفاوض بين الدول لوضع أسس العلاقات، وطرائق تبادل المنافع، وأساليب تخفيف التوتر، وتتخطى هذه العلاقات ميدان السياسة إلى الميادين الاقتصادية، والقانونية، والاجتماعية، والتربوية، والثقافية.

وفي ظل تقدم وسائل الاتصال أصبحت هناك علاقات واسعة بين الشركات والمؤسسات من مختلف دول العالم، حيث

تتنوع مناطق الإنتاج والتسويق، وتتداخل العلاقات، التي قد يكون أحد أطرافها دولة من الدول.

وتضيق أنواع العلاقات بين بني البشر، لتشمل ما بين أفراد الأسرة الواحدة من مصالح ومنافع، وأطر للعلاقات، وتتسع لتشمل ما بين أفراد الحي الواسع، ثم المدينة والدولة إلى جانب حلقات أخرى متشابكة. وكل نوع من هذه العلاقات يقتضي أشكالاً من التفاوض. ويكفي أن نعرف أن الدراسات في ميدان التفاوض أوضحت أن المديرين يقضون 20٪ من وقتهم في نشاطات تفاوضية.

وتبعاً لذلك، تتنوع أنواع التفاوض تنوعاً كبيراً . ويمكن ذكر بعض أهم هذه الأنواع وإيجازها في الآتي:

1. اتفاق يحقق مصالح الطرفين

في مثل هذا النوع من التفاوض، ينتهج الطرفان أسلوب المصلحة المشتركة، أو ما يعرف بمباراة "اكسب ودع غيرك يكسب" win-win، حيث يعمل الطرفان جاهدين من أجل الوصول إلى صيغة اتفاق، تتحقق من خلالها مصالحهما، من دون أن يكون القصد الإضرار بالطرف الآخر. وهذا الاتفاق يكون من منظور مستقبلي، ويزيد عمق التعاون والعلاقات القائمة بينهما.

2. التفاوض من أجل الكسب على حساب الطرف الآخر

ويمكن أن نطلق على مثل هذا النوع من التفاوض عبارة "اكسب ودع غيرك يخسر" win-Lose، وهو غالباً ما يحدث في حالة اختلال توازن القوى بين الطرفين، وفشل أحدهما في اختيار الوقت المناسب للتفاوض، أو لتعرضه لضغوط من الطرف

الآخر. ولا يتم الاتفاق الناجم عن هذا التفاوض بالديمومة، وإنما يكون عرضة للتغير في حالة تقلب موازين القوى. ويحاول كل طرف إنهاك الطرف الآخر، واستنزاف وقته وجهده وتشويهه، ومحاولة إحكام السيطرة عليه.

3. التفاوض الاستكشافي

وهذا النوع من التفاوض يتلمس فيه كل طرف ما لدى الطرف الآخر من نوايا، وقد يتم عن طريق وسيط أو عن طريق الأطراف المعنية مباشرة.

4. التفاوض التسكيني

يهدف هذا النوع من التفاوض إلى خفض مستويات الصراع، في حالة وجود عقبات تحول دون الوصول إلى حلول. وهو يعتمد على عامل الزمن، الذي قد يكون له الحسم في بعض الحالات.

5. تفاوض التأثير في طرف ثالث

ويقصد هذا النوع من التفاوض إلى التأثير في طرف آخر بخصوص موضوع الصراع من غير أن يكون الاتصال به مباشراً.

6. تفاوض الوسيط

وهذا النوع يشيع اليوم في ميادين الاقتصاد والسياسة، إذ يلجأ الطرفان المتصارعان إلى طرف ثالث؛ ليكون حكماً بينهما، وعلى الرغم من أن هذا النوع من التفاوض له فوائده وينفع في سياقات ومناخات محددة، فإن أحد محاذيره احتمال ميل الوسيط إلى

أحد أطراف النزاع، مما يضعف النتائج المترتبة على مثل هذا التفاوض.

وبناءً على أهداف التفاوض، هناك تقسيم وضعه فريد إيكل IKLE، في كتاب له صدر عن جامعة جورج تاون، وهو كالآتي:

أ. التفاوض من أجل مد اتفاقيات أو عقود قائمة Extension

ويكون هذا النوع من التفاوض بهدف إطالة إحدى اتفاقيات أو معاهدات قائمة بين عدد من الأطراف، وقد تتعلق بالإعفاءات أو التسهيلات العسكرية. ويكون التحرك من أجل تحديد فترة الاتفاق أو تجديده؛ لتفادي ما يترتب على انقطاعه من آثار سلبية.

ب. التفاوض من أجل تطبيع العلاقات Normalization

ويقصد منه إعادة العلاقات الدبلوماسية، أو إنهاء احتلال مؤقت، ويضرب إيكل مثلا على ذلك بالعلاقة بين مصر وإسرائيل والأمم المتحدة في عام 1949م.

ج. التفاوض لتغيير وضع ما لصالح أحد الأطراف. Redistribution:

والهدف هنا تشكيل وتغيير الأوضاع لصالح طرف، على حساب طرف آخر. وطابع هذا التفاوض عادة الإجبار والتهديد والقهر. ويقدم إيكل مثالا على ذلك إجبار هتلر الرئيس التشيكي في مارس 1939م على تسليم بقية بلاده للألمان.

د. المفاوضات الابتكارية Innovation

والمقصود به إيجاد علاقة جديدة والتفاوض لإنشاء مؤسسة جديدة. ويدخل في هذا النوع مفاوضات مثل تأسيس وكالة الطاقة النووية، ومفاوضات تأسيس الاتحاد الأوروبي وغير ذلك.

هـ. مفاوضات التأثيرات الجانبية Side Effects

والمقصود بها التأثيرات المهمة للتفاوض، والتي لا يكون الهدف منها التوصل إلى اتفاق أو توقيع اتفاقية، وإنما المقصود هو الأهداف الدافعة للتفاوض، كالحفاظ على الاتصال ووقف أعمال عنف قائمة أو محتملة، واستطلاع مواقف الخصم أو محاولة خداعه وتضليله.

وطبقا لأنواع التفاوض، فإن هناك عددا من الأساليب:

- التفاوض الدبلوماسي.
- التفاوض الاقتصادي.
- التفاوض التجاري.
- التفاوض في العلاقات الصناعية والإدارية (العلاقات العامة).
- التفاوض في الإدارة العامة.
- التفاوض بين الحاكمين والمحكومين (الإعلام والاستعلام).

ويحتاج كل أسلوب من هذه الأساليب إلى وقفة قصيرة؛ من أجل مزيد من فهم طبيعته، وما يتطلبه من مهارات.

أولاً: التفاوض الدبلوماسي والسياسي

تحتاج الدول إلى مفاوضات في حالتي السلم والحرب، ففي حالة السلم تسعى الدولة إلى تأكيد علاقاتها مع غيرها من الدول، من أجل تحقيق مصالحها، سواء من خلال التبادل الاقتصادي، والتعاون لدرء مخاطر أطراف أخرى، وإقامة علاقات ثقافية، وغيرها من أنواع العلاقات، التي تضمن استمرار التعاون، وتمتّن أواصره. أما في حالة الحرب، فإن التفاوض يتم لوضع حد لأسبابها، والوصول إلى صيغة مناسبة لإنهائه، تراعي مصالح الطرفين، وتصل عملية التفاوض إلى تصورات واضحة تشمل تفصيلات عديدة، كتوقيت وقف إطلاق النار، وترسيم الحدود، وعملية تنقل رعايا البلدين، وغيرها من الموضوعات ذات الأهمية في إطار ما ينبغي أن يكون من علاقات بين الطرفين المتصارعين، "ولا شك أن التفاوض وسيلة جيدة لحل المنازعات، والتفاوض وسيلة جيدة لأنه وسيلة سلمية، ولأنه طريقة تفاهم مباشرة بين الطرفين المعنيين بالأمر في موضوع يمثل مصلحة مشتركة بينهما، هما أدرى بها، وهما أصحاب الحق فيها، ولا قيمة لأي حل إلا إذا جاء باقتناع منهما، وهذا ما تحققه المفاوضات. ومن ثم، فالمفاوضات ليست إجراء شكليا، بل لا بد من توافر النية الحقيقية والاستعداد الطيب من كلا الطرفين؛ للوصول إلى حلول تفاوضية، يرضى عنها الطرفان. ومن هنا، فإن التفاوض يفترض وجود قدر من المرونة من الأطراف المعنية، بما يعني أن يراعي كل طرف حقوق الطرف الآخر، قد لا يدخل طرف في المفاوضات بهدف أول ووحيد وأخير، وهو الحصول على كل المكاسب، فهذا لا يؤدي إلى حلول متوازنة ومقبولة، يضمن لها النجاح".

وثمة موضوعات متشعبة يحتاج التفاوض حولها وقتا طويلا، كما أن الوقت الذي تأخذه المفاوضات، يتوقف على مدى المرونة، والرغبة الحقيقية في الوصول إلى اتفاق تدفعان الأطراف إلى اختصار الوقت، الذي تستهلكه عملية التفاوض، وفي حالة وجود طرف ثالث يقوم بعملية الوساطة فإن الوقت، الذي تستغرقه عملية التفاوض، يزيد، وبالطبع، فإن التفاوض أسلوب معقد من أساليب التسوية السلمية، فهو ليس أسلوبا بسيطاً أو واضحاً في آلياته وأشكاله. ولكن المدى، الذي تصل إليه تعقيداته يتوقف على طبيعة القضايا محل النزاع، وطبيعة العلاقة بين الطرفين المتنازعين، ومدى توافر خيارات أخرى لدى كل منهما لحل النزاع، وإضافة إلى الظروف، الإقليمية والدولية المحيطة بطرفي المشكلة، وهي الظروف التي تدفع نحو ضرورة اتباع أسلوب التفاوض أو غيره لحل النزاع.

ومن المؤثرات، في عملية التفاوض بين الدول، أسلوب صنع القرار الخارجي، إذ توجد مؤسسات تتولى عملية صنع مثل هذا القرار المتعلق بمصالح الدولة وعلاقاتها الخارجية، ويؤكد الواقع أن الدولة، التي تأخذ بالأسلوب المؤسسي، يكون اتخاذ القرار فيها أسرع من الدولة الشمولية، كما أن تعدد الجهات المرتبطة بموضوع التفاوض يطيل عملية التفاوض، وكلما كانت المفاوضات على مستوى أعلى، كان الوقت أقصر، كما أن للرأي العام تأثيراً كبيراً في القضايا المصيرية، كما تتأثر المفاوضات بشخصية القائمين بها، حيث من الطبيعي أن يكون للدوافع الذاتية، كالفرح والثقة والشدة والقلق، أثرها في عملية التفاوض،

إلى جانب ما يتوافر لهؤلاء من مهارات في عملية التفاوض، وخبرات تراكمية، إضافة إلى تأثيرات الأطراف الأخرى في سير التفاوض، سواء كان هناك طرف وسيط، أو طرف آخر يهمه نتائج المفاوضات، يعمل على توجيهها إلى الوجهة، التي يريدها، بالتأثير في أحد الأطراف، إضافة إلى ذلك فإن توازن القوى يؤثر في عملية التفاوض ومداها الزمني وقراراتها والاتفاقيات، التي تتمخض عنها.

وبناء على ما سبق يمكن اختصار الشروط المطلوبة لنجاح المفاوضات الدبلوماسية والسياسية في القواعد التالية:

التخلص تماماً من روح التعصب والتصلب والالتزام الشديد بالمواقف، أي يكون المتفاوضون عمليين ومرنين.

ضرورة تحديد أهداف السياسة الخارجية في إطار المصلحة القومية والأمن القومي، مع الأخذ في الاعتبار ما يؤازرها من قوة.

أهمية النظر إلى المسرح السياسي من وجهة نظر الأمم الأخرى، أي مراعاة مصالح واتجاهات الدول الأخرى.

توافر الرغبة في التراخي والتوصل إلى حل وسط Compromise حول كل القضايا غير الحيوية.

أما كيف يمكن التوصل إلى هذه التسوية، فإن ذلك يتطلب الشروط الخمسة التالية:

ضرورة التنازل عن حقوق ثانوية من أجل مزايا جوهرية.

تلافي التورط في مركز لا يمكن التراجع منه بدون فقدان ماء الوجه، أو لا يمكن تجاوزه بدون مخاطر مهلكة.

عدم السماح للحليف الضعيف بأن يصنع لنا قراراتنا.

- اعتبار القوات المسلحة أداة للسياسة الخارجية ، وليست موجَّهة لها.
- الحكومة قائدة للرأي العام، وليست تابعة له".

والنقطة الأخيرة المتعلقة بالرأي العام توجب ضرورة فهم طبيعته ومؤثراته، وإذا كان هناك اختلاف حول تعريف الرأي العام، فإنه يمكن ارتضاء التعريف الآتي: الرأي العام هو ما يسود من رأي بين أغلبية المواطنين، أو ما يعرف بالرأي العام الوطني، أو ذلك الرأي السائد بين أغلبية شعوب العالم، وهو ما يعرف بالرأي العام العالمي. وقد تزايدت أهمية الرأي العام بزيادة تأثيرات وسائل الاتصال، إذ أصبحت هناك أساليب متنوعة لاستمالة الرأي العام وحشده؛ لتبني وجهات نظر معينة على المستوى الوطني أو الدولي.

ومع أن هناك قوى كثيرة مؤثرة في المجتمع تتشارك في تكوين الرأي العام فإنها، جميعاً، تستخدم وسائل الاتصال في إحداث عملية التأثير. والعلاقة بين المفاوضين والرأي العام متبادلة، إذ يسعى الأخير إلى التأثير في المفاوضين؛ لتبني وجهة نظره، مما يجعل المفاوضين يحاولون ذلك من أجل كسب رضائه، وهم في الوقت نفسه، يعملون على تغيير قناعته، إذا كانت لا تتفق مع الاتجاهات، التي يتبنونها، والتي تسير وفقاً لها عملية التفاوض.

وكلما كان النظام السياسي يسمح بقدر كبير من المشاركة السياسية، كان للرأي العام تأثيره في توجهات فريق المفاوضين. ومع أن ذلك قد يؤدي إلى تطوير عملية التفاوض، فإنه يعضد مواقف الحكومة، ويمثل عنصراً ضاغطاً للحصول على المزيد من المكاسب، كما أن الدول أصبحت تولي الحصول على تأييد

الرأي العالمي جهداً كبيراً، من خلال وسائل شتى، أهمها توظيف وسائل الاتصال من أجل دعم وجهات نظرها.

وتعد إسرائيل من أكثر الدول، التي تميل إلى توظيف عنصر الرأي العام ليكون ورقة من أوراق التأثير في المفاوضات، "وهي تجيد استخدام هذه الورقة كثيراً بالنسبة إلى شقي الرأي العام الداخلي المتمثلين في الأحزاب والقوى السياسية وفي الشعب الإسرائيلي في مفهومه الواسع. فعلى مستوى الأحزاب والقوى السياسية، خصوصاً القوى السياسية المشاركة في الائتلاف الحكومي، نجد أنه في أثناء المفاوضات، التي جرت مع الليكود، بعد زيارة الرئيس السادات للقدس، أن الإسرائيليين كانوا دائما يدّعون بأنهم، لو ساروا في موضوع ما على نحو معين، لانفرط عقد الائتلاف الحكومي، خاصة أن هناك من يعارض ذلك داخل الائتلاف. ويأتون بهؤلاء الأشخاص المعارضين، وهم وزراء؛ ليحاولوا إقناع الطرف الأمريكي بأنه لو تحركت إسرائيل قيد أنملة في هذا الاتجاه أو ذاك، لانهار الائتلاف الحكومي. وكثيراً ما كانت تنطلي هذه الأساليب على الأمريكيين. وعلى مستوى الشعب الإسرائيلي، عادة ما يدعي الإسرائيليون أن الشعب غير قابل لمسألة ما. ويضربون مثلا باستطلاعات الرأي العام، ويفترضون في كلامهم وآرائهم ـ إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ـ أن الوضع مختلف في العالم العربي، وأن الحكومات العربية تستطيع أن تقرر ما تشاء، من دون الاكتراث بالرأي العام".

ويبدو البعد الثقافي مهما في عملية التفاوض بين الدول، إذ لا بد لكل دولة أن تعرف الخلفية الثقافية للدولة، التي تتفاوض

معها، لأن اختلاف دلالات اللغة والسلوك الاجتماعي قد يؤدي إلى سوء الفهم، الذي يزيد من عدم الثقة، ويؤدي إلى تدهور العلاقات وتعقد عملية حل المشكلات، ولعل ما سبق يعطي تصوراً موجزا عن المفاوضات بين الدول، من حيث أساليبها ومؤثراتها، والاعتبارات الداخلة في عملية التفاوض؛ لإنجاح أهدافها في عالم السياسة والدبلوماسية.

ثانياً: التفاوض الاقتصادي

شاءت سنن الله، سبحانه وتعالى، في الحياة أن تكون قضية تبادل المنافع الاقتصادية بين الدول من أهم الجوانب في العلاقات الدولية، وهذا أمر واقع منذ أقدم العصور. وقد كان تضارب المصالح الاقتصادية من أسباب الحروب في كثير من الأحيان، ويزداد التشابك بين المصالح مع التقدم، الذي يشهده العالم، فالدول المتقدمة في حاجة إلى تسويق منتجاتها، وقبل ذلك، هي في حاجة إلى مواد خام لتصنيع هذه المنتجات، بينما الدول النامية في حاجة إلى كثير من المنتجات المصنعة في العالم المتقدم، كما أنها في حاجة إلى تقانة حديثة تعينها على استثمار ما لديها من مواد خام. وقد دخلت الشركات المتعددة الجنسيات طرفاً في العلاقات الاقتصادية، بما لديها من إمكانات، تفوق أحياناً ما لدى كثير من الدول.

وهذا الواقع جعل المفاوضات المتعلقة بالشأن الاقتصادي تجري أحياناً على مستوى الدول، ومن الموضوعات، التي تطرح في مثل هذه الحالة، ما يتعلق بالاستيراد والتصدير، وقضايا الترانزيت وحرية المرور وحق العمل والإقامة، وتنشيط

السياحة، ودعم التبادل الزراعي والصناعي، وقد تجري المفاوضات على مستوى البعثات الدولية، أو من خلال الوزارات المتخصصة في البلدين.

ومن الأمثلة الواضحة على التفاوض الاقتصادي، تأسيس منظمة التجارة العالمية، التي تجسد المصالح الكبرى للدول الغربية، وما يحصل الآن من مفاوضات صعبة بين هذه المنظمة ودول العالم للدخول فيها، وما تتعرض له دول العالم الثالث من ضغوط سياسة عالمية؛ لتوقيع معاهدة الانضمام إلى هذه المنظمة، وما يعني ذلك من فقدان بعض السيادة السياسة والاقتصادية.

وتشتمل المفاوضات الاقتصادية على عدد من الخطوات، التي تختلف في حالة إجرائها بين دولتين عن الحالة، التي تكون فيها المفاوضات بين دولة وشركات، أو شركات رأس مال.

فعندما يكون التفاوض بين دولتين، حول إقامة وتنفيذ أحد المشاريع أو عقد معاهدة أو اتفاقية اقتصادية، يجري التفاوض على النحو التالي: "تجري المفاوضات الأولى أو المبدئية عن طريق البعثات الدبلوماسية.. فتقترح السفارة على المسؤولين في دولتها رغبة الدولة الأخرى في عقد معاهدة اقتصادية معينة.

يدرس خبراء الدولة المقترح عليها المشروع، وبعد موافقة المسؤولين تبلغ الدولة الأخرى عن الموافقة المبدئية لبدء عمليات التفاوض، فتعين كل دولة فريقها المفاوض من الخبراء المختصين والمسؤولين، ويتفق على عقد الاجتماع الأول للفريقين المتفاوضين، ويحدد مكانه وزمانه ويدور البحث في الاجتماع الأول بصورة مفصلة في المواضيع الأولية، التي تعتبر نقطة انطلاق في

التعرف على الأوضاع الاقتصادية، في كل من البلدين المتفاوضين، وهذه أهمها:

النظام المالي والضريبي.

نظام الاستيراد والتصدير.

ميزان المدفوعات.

الحاجات المتقابلة والفوائد المتبادلة.

أ. كل فريق يأخذ، من حكومته، التعليمات الواضحة، والخطوط العريضة الكبرى لسياسة دولته، والتفويض اللازم.

ب. إذا توصل الطرفان إلى الاتفاق على عقد معاهدة أو اتفاقية اقتصادية يوقعان عليها، ويرفع كل منهما إلى حكومته الوثيقة لعرضها على المرجع الرسمي، الذي له حق الموافقة النهائية عليها، بحسب دستور كل من الدولتين المتفاوضتين.

أما في حالة التفاوض بين دولة وشركة أو شركات متخصصة، فإن المبادئ العامة، التي تنبغي مراعاتها، هي:

نظرية النشاط الاقتصادي.

تحديد أوليات الأهداف الوطنية.

تفهم أهداف المستثمر الأجنبي.

تفهم الوضع التنافسي.

وذلك لأن أي شركة استثمارية، يهمها تحقيق الربح والحصول على عائد مادي، ومن ثم لا يمكنها المغامرة بالدخول في عمليات استثمارية، ما لم تحط بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في الدولة، التي تريد الاستثمار فيها، وحيز الحرية في التحرك المتاح لها، فكلما كثرت القيود وتعددت جهات

الاختصاص وتعرقلت الإجراءات، تضاءلت فرص الاستثمار. ومن الملاحظ أن دولا عربية كثيرة فيها فرص استثمارية جيدة، تعجز عن استقطاب رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية للاستثمار فيها؛ بسبب عدم الاستقرار السياسي، وعدم وضوح سياستها الاقتصادية، وتعقد الإجراءات، وتضارب صلاحيات جهات الاختصاص. وفي الوقت نفسه، فإن هناك دولاً تقع فريسة لفرط التفاؤل بالمشروعات الاستثمارية، التي تقدمها الشركات العالمية الكبرى، فتقدم لها ما تستطيع من تسهيلات، وتكون المحصلة استفادة هذه الشركات على حساب الدولة ومصالحها، وتعرض البنية السياسية والاجتماعية والثقافية للمخاطر المحتملة من جراء هذا الانفتاح الواسع غير المدروس. وهذا ما يقتضي ضرورة توافر قواعد معلومات ضخمة عن الشركات الاستثمارية ومشروعاتها وإمكاناتها وغاياتها، قبل الدخول طرفاً في أي تفاوض معها، حتى يأتي أي مشروع استثماري محققاً لمصالح الدولة، بقدر ما يحقق الربح والكسب للشركة الاستثمارية.

وينبغي للدولة، كذلك، أن تسعى لتأسيس استقرار أوضاعها السياسة والأمنية من أجل استقطاب مشروعات استثمارية، تحقق صالح المواطن، لأن المناخ الاقتصادي جزء لا يتجزأ من المناخ العام السائد في الدولة، كما أن عليها إبراز المشروعات الاستثمارية الكبرى، التي وجدت طريقها إلى التنفيذ لطمأنة الشركات الكبرى الراغبة في الاستثمار واستقطاب مشروعات ذات جدوى اقتصادية.

ثالثاً: التفاوض التجاري

أثبتت الدراسات أن التجارة تعد أول النشاطات الإنسانية ومن أكثرها أهمية، في تعميق العلاقات بين الأفراد والدول، كما أنها كانت من أسباب النزاع، حيث عملت الدول على تأمين طرق التجارة، وكان استقرارها يقاس بما في هذه الطرق من أمن وطمأنينة. واليوم أصبح العالم أكثر اتصالاً وقرباً، بعد تلاشي المسافات وتشابك العلاقات، وتبعاً لذلك أصبح أكثر تطلعاً إلى تعميق التبادل التجاري، وجعله أكثر فائدة في تحقيق التكامل بين اقتصاديات الدول المختلفة، ولم يبق منطقياً، في ظل هذا التقارب، الذي تفرضه وسائل الاتصال؛ وضع العراقيل، التي تحول دون انسياب التجارة بين الدول، بما يحقق مصالح الإنسان في تحقيق رفع مستواه الاقتصادي ورفاهيته، إلى جانب ضرورة وضع الضوابط، التي تحارب التجارة الضارة المتمثلة في تهريب الممنوعات من أسلحة ومخدرات وغيرها. ويسهم انسياب التجارة في إطار ضوابط، تراعي مصالح الدول والقرب إلى أن "يكون لدينا مستوى معيشي مرتفع، تشترك فيه جميع الأمم لدرجة لا تزيد معها، على الأقل، تلك الفروق الحالية في توزيع الثروة في العالم.

ولكي نحرز تقدماً ملموساً، نحتاج إلى درجة من الكفاءة، لا يمكن أن تتأتى إلا عن طريق توافر مراكز تجارية حرة، على قدر الإمكان، في جميع أجزاء العالم، تؤدي إلى ترابط الناس بعضهم ببعض. وتمدهم بالأساس اللازم للاستثمار والتوسع الدولي، مما قد يؤدي إلى إقرار السلام".

"وتتعدد وسائل التفاوض التجاري بتعدد أنواع التجارة، برية كانت أو بحرية عن طريق الأفراد، كتجار أو ممثلين

أو وكلاء للشركات والمؤسسات التجارية، وفي جميع حالات البيع والشراء، تتناول المفاوضات الأمور التالية:

- نوع السلعة وأوصافها.
- العرض والطلب والسعر.
- الكمية المطلوبة والنوعية.
- كيفية دفع الثمن وفتح الاعتماد.
- مدة التسليم والتأمين ومخاطر النقل ونسبة تحمل كل من البائع والمشتري لهذه المخاطر.
- تحديد المرجع الصالح لفض النزاعات الناتجة عن تطبيق العقد.

ويتطلب التفاوض التجاري استخدام إستراتيجيات للتأثير والإقناع، ومن أهمها:

1. الإستراتيجية الابتكارية Innovation Strategy

وهي الإستراتيجية، التي تستخدمها شركة أو طرف ما، يسعى إلى إيجاد وبناء علاقة طيبة بين الشركة والجمهور، في محاولة لاستقطاب أو تكوين جمهور لمنتجاتها أو خدماتها، التي تشبع رغبات ومتطلبات هذا الجمهور، وذلك من خلال الدراسة الدقيقة لترويج المبيعات بطريقة مغرية، أفضل مما يفعله المنافسون...

2. إستراتيجية التحصين fortification strategy

وهي الإستراتيجية، التي توظفها الشركة أو المنشأة، بحيث تستخدم إمكاناتها ومصادرها، للتحويط على العملاء، الذين يستخدمون منتجات الشركة أو خدماتها، للحفاظ على

هيكل الأسعار، التي توازن بين المنفعة والقيمة، التي يدفعها المستهلك.. وهذه الإستراتيجية توظف كذلك، من خلال العمل على تحسين الأوضاع التنافسية للمنشأة.

وأحياناً يطلق على هذه الإستراتيجية اسم إستراتيجية الاحتفاظ Retention Strategy بتسهيل أمر البيع، كتوصيل المنتج لمنازل العملاء، والبيع بالكتالوجات، وأحياناً تهتم المؤسسة بعمل نشاطات أو رحلات أو ندوات عن موضوعات مهمة تجتذب بها عملاءها.. كذلك تعتمد هذه الإستراتيجية، مثل معظم الإستراتيجيات التسويقية الخارجية، على الإبقاء على المنتج أو السلعة في ذهن الجمهور من خلال الإعلان الغريب. مثل هذا الإعلان لسيارة الفولكس واجن، حيث يقول المذيع: إنها ليست سيارة.. إنها فولكس واجن".

3. إستراتيجية المواجهة

وهي تلك الإستراتيجيات، التي توظفها الشركة أو المؤسسة للتصدي لمؤسسات أو شركات منافسة أخرى، تقوم بالاعتداء على الشركة من خلال إطلاق الإشاعات أو ما شابه ذلك.

4. إستراتيجية الاستفزاز أو المضايقة Harassment Strategy

وهنا توظف شركة أو مؤسسة ما هذه الإستراتيجية؛ بهدف التأثير في إمكانات المنافسين، كالاتصال بالموردين لتقليل مبيعاتهم لهم، أو الضغط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو دفع رجال البيع بالشركة أو المؤسسة أو من خلال الحملة

الإعلامية، للنيل من المنافسين بـإبراز أو ادعـاء عيـوب منتجـاتهم للسوق، وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تدمير المنافسين، ولا سيما إذا كانـت الإمكانـات المادية والترويجية للـشركة أو المؤسـسة المستهدفة، ليست لها قدرات ابتكارية وإنتاجية عالية للحفاظ عـلى حصتها من الجمهور في الأسـواق، وطريقـة الإعـلان، عـن منـتج شركة ما من خلال مقارنته بمنتج مثيل له، بالهجوم عليه ووصـف عيوبه كما في حالة مهاجمة شركة الكوكاكولا مثلاً لشركة البيبسي أو العكس، جهاراً نهاراً، وهذا من الأمـور الـشائعة في التنـافس بـين الشركات العالمية.

5. إستراتيجية النوعية المتميزة Quality Strategy

وتوظف هذه الإستراتيجية، من قبل بعـض الـشركات أو المؤسسات المتميزة للغاية؛ للحفاظ على حصتها التـسويقية مـن خلال الاحتفاظ بمستوى معين من جودة الإنتـاج أو الخدمـة، بـما يجعلها دائماً في مستوى جودة مفضل لـدى المـستهلك عـن الـسلع المنافسة.

6. إستراتيجية العمل عـلى زيـادة الطلـب عـلى منتجـات الشركة Primary Demand Strategy

وهـي الإسـتراتيجية، التـي تهـدف إلى زيـادة مـستوى الطلب الكلي على منتجـات الـصناعة أو الخـدمات، مـع حـصول المؤسسة أو الشركة على النصيب الأكبر من هذه الزيادة، وذلك من خلال زيادة عدد مستخدمي المنتجات، إما من خلال زيادة الرغبـة في الشراء، عن طريق إعـادة عـرض الـسلع أو الخـدمات بطريقـة

مغرية للمتعاملين مع الشركة أو من خلال فرص البيع بالتقسيط، أو منح الائتمان للموزعين.. وكذلك من خلال خلق استخدامات جديدة لسلع راهنة، أو من خلال خفض الأسعار للإقبال على المنتج أو الخدمة".

ومهما كان الأخذ والعطاء بين البائع والمشتري، وطبيعة الأساليب المستخدمة في التأثير على عملية التفاوض التجاري، فإن هناك مجموعة المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يلتزمها كل طرف، وهي:

"يلتزم البائع في عقد البيع بالتنازل عن ملكية شيء، ويلتزم فيه المشتري بأن يدفع ثمناً، وتتوقف صحة البيع على المفاوضات، التي توصل الطرفين على ماهية العقد، وإلى البيع والثمن، والشروط العامة لصحة الموجبات التعاقدية.

- يجب أن يكون كل من البائع والمشتري أهلاً للالتزام.

- لا يجوز التفاوض على بيع الأشياء، التي لا تجوز المبايعة فيها، ولا الأشياء، التي ليس لها قيمة يمكن تخمينها، ولا التي لا يمكن تسليمها بسبب ماهيتها.

- لا يجوز التفاوض على بيع ملك الآخرين.

- يجب أن يعين المتفاوضون ثمن المبيع.

- يجب أن يتركز التفاوض على انتقال الملكية بين البائع والمشتري، في أن المشتري يكتسب حتما ملكية المبيع، إذا كان عينا معينا، عندما يصبح البيع تاما، وأنه يحق للمشتري منذ إتمام العقد،

حتى قبل التسليم، أن يفرغ عن المبيع، ما لم يكن ثمة اتفاق أو نص قانوني مخالف، ويحق للبائع أن يفرغ عن حقه في الثمن، قبل قبضه.

ـ يجب أن تشمل المفاوضات التجارية بين البائع والمشتري، المواضيع التالية:

تسليم المبيع: المكان والزمان والمصاريف.

الضمان: العيوب، التي يضمنها البائع وما يترتب عليها.

دفع الثمن.

الاستلام وموجباته".

رابعاً: التفاوض في المؤسسات الاقتصادية والإدارية

أدت الثورة الصناعية وما تلاها من تطورات تقنية وقفزات اقتصادية عملاقة، إلى كبر حجم الأعمال، وتوسع حجم التعاملات الاقتصادية والإدارية، واشتراك أطراف عدة في عملية الإنتاج والتسويق والبيع والإدارة، ويتطلب الأمر، مع استمرار تزايد حجم بيئة العمل، وجود أسلوب إداري لتنظيم العلاقات بين الأطراف المختلفة. وكان إنشاء إدارة العلاقات العامة، في المؤسسات الصناعية الكبرى، وسيلة من أجل إيجاد التفاهم بين أصحاب الأعمال والعمال، وبناء جسور من العلاقات الوثيقة بين المنشأة والجمهور.

وقد تبلورت العلاقات العامة في شكل علم متخصص، له قواعده وأصوله. ومن أهم مهام العلاقات العامة، تمتين العلاقات في داخل المنشأة، وإيجاد التفاهم بين المنتمين إليها، مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية، من خلال تلمس حاجات العاملين؛ ورغباتهم، وإيصالها إلى الإدارة العليا، إلى جانب شرح

سياسات هذه الإدارة للعاملين لإزالة ما قد ينشأ من سوء التفسير، كما أن العلاقات العامة تسعى إلى تلمس حاجات ورغبات جمهور المتعاملين مع المنشأة، ومعرفة التأثيرات النفسية وأساليب الاستمالة المناسبة لهذا الجمهور؛ ليقبل على منتجات المنشأة. ويقوم عمل هذه الإدارة المهمة، في أي منشأة، على التخطيط الجيد المعتمد على الحقائق والمعلومات الصحيحة، لا على الانطباعات، التي قد تضلل، وهذا ما يعينها على تحديد الجمهور المستهدف وطبيعة هذا الجمهور وخصائصه، والأساليب، التي تؤثر في عملية الإقناع.

أسلوب التفاوض بين الحاكم والمحكوم

في ظل ثورة الاتصالات أصبح من الصعب إخفاء الحقائق عن أي شعب من شعوب الأرض ، مما أستوجب ضرورة أن يكون اتصال السلطة الحاكمة بالشعب مباشرا ومفتوحا، بحيث تتلمس السلطة الحاكمة الحاجات الحقيقية للشعب وما لديه من رغبات وتطلعات ، وما يعانيه في حياته ، من أجل العكوف على حل كل مشكلاته، من خلال دفعه إلى المشاركة الفعالة، في تحمل مسؤولياته، بوصف السلطة الحاكمة والشعب ركاب سفينة واحدة. كما أن تسليم الحقائق للشعب أصبح ضروريا حتى لا يتم التشويش عليه من خلال الشائعات المغرضة والأساليب الدعائية المضادة. وما يتم بين الحكومة والشعب، عبر وسائل الاتصال، هو نوع من التفاوض، الذي يهدف إلى خلق تفاهم وتوافق بينهما ، وإذا أدى هذا التفاهم إلى تشكيل وجهة نظر معينة لدى الشعب، حول قضية من القضايا؛ فإننا نكون إزاء ما يطلق عليه خبراء الاتصال " الرأي العام"، وهو يحتاج إلى جهد كبير من الإعلام الذكي المبنى

على الحقائق، والمستخدم لأساليب التأثير والإقناع، التـي تتناسـب مع طبيعة الشعب وخلفياته الثقافيـة والحـضارية وأفكـاره، حـول القضية المطروحة.

***

إستراتيجيات ومباريات التفاوض

تمثل إستراتيجيات التفاوض التصور العام للمسار، الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات، وتشتمل على تحديد للأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض، والتكتيكات والسياسة الموصلة إليها.

والمهارات الحقيقية للتفاوض تبدو واضحة في مدى نجاح المفاوض، في توظيف التكتيكات والسياسات والوسائل؛ لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته، وفي كيفية تفاعله مع المواقف التفاوضية المختلفة. ومن أهم الإستراتيجيات المعروفة في مجال التفاوض إستراتيجيات متى؟ وإستراتيجيات كيف وأين؟

ومن الواضح، أن إستراتيجيات متى؟ تركز على المفهوم الحقيقي للتوقيت، وما يأتي في إطاره من أمور، بينما تشمل إستراتيجيات كيف؟ وأين؟ على طرق ووسائل سير المفاوضات، وما يأتي في إطارها من اعتبارات.

أولاً :إستراتيجيات متى؟

تشتمل هذه الإستراتيجية على الأساليب والتكتيكات التالية:

1. الصبر Forbearance

هذا الأسلوب يهدف إلى كسب الوقت، وشعاره "بالصبر تبلغ ما تريد" Patience pays، ومن وسائل كسب الوقت، عدم الرد الفوري على سؤال، أو تغيير مجرى الحديث، أو

الرد بسؤال مضاد؛ لإعطاء النفس الفرصة للتفكير وتقرير ما يمكن فعله.

ومع أن هذا يعطي الطرف الآخر الفرصة نفسها. فإنه ضروري؛ من أجل عدم التورط بإعطاء إجابات من غير تفكير، وهذا يتطلب معرفة الوقت المناسب للصمت، والوقت المناسب للكلام. إن من يبادر بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات، يشجع الآخر على عدم التوقف عن طلب المزيد.

2. المفاجأة: Surprise

وتتضمن هذه الإستراتيجية تغييراً مفاجئاً في الأسلوب وطريقة الحديث؛ بهدف إرباك الخصم، والحصول منه على تنازلات. ويبدو هذا التغيير في ارتفاع الصوت أو استخدام العنف أو التراجع في الاتجاه المضاد تماما.

وتكمن خطورة هذا التكتيك في أنه بقدر ما يمكن أن يحقق مكاسب لمستخدمه، قد يحدث انهياراً في المفاوضات.

3. الأمر الواقع: Fait Accompli

شعار هذه الإستراتيجية، الآن يتوقف الأمر على الطرف الآخر Now it is up to you

ويقوم على أساس وضع الطرف المفاوض أمام الأمر الواقع، وذلك عند وجود شك في الوصول إلى عمل محدد أو نتيجة محددة.

ومن الأمثلة الكلاسيكية، زواج فتى وفتاة من أسرتين غير متكافئتين، من غير علم الأسرتين، إذا شعرا أن هناك تياراً قوياً رافضاً لزواجهما. فبعد أن يتم الزواج يعلنانه للأسرتين، ويتمثل

هذا التكتيك على مخاطر، لذا لا بد من توافر عدة شروط لضمان نجاحه، أهمها:

أ. أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالاً كبيراً.

ب. أن تكون خسارة الطرف المعارض، في حالة استمرار معارضته، أكبر ماديا ومعنويا من خسائر عدم تقبله الأمر الواقع.

4. الانسحاب الهادئ: Bland withdrawal

وهنا يقوم المفاوض باتباع سلوك معين، يحصل به على بعض المميزات، ثم يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه، بالاعتذار عما فات، وإعلان استعداده لموافقة الطرف الآخر في رأيه.

5. الانسحاب الظاهري: Apparent withdrawal

في هذه الإستراتيجية يعلن أحد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة، للحصول على مزيد من التنازلات من الطرف الآخر، وهذا التكتيك مزيج من التسويف والخداع.

ومن الأمثلة، التي تساق، ما أورده Niernberg من أن هناك شقة يملكها ورثة، وأرادوا بيعها لأحد المشترين، وتم الاتفاق مع أحد المشترين على السعر وتراضت الأطراف، وقبض البائعون مقدم الثمن، وتحدد اليوم الثاني للتسجيل وتسليم باقي الثمن، وقد شعر ممثل البائعين أنهم في حاجة إلى الشقة، وأن بيعها سيحدث لهم إرباكا شديداً، فجاء إلى المشتري، وأبلغه اعتذار البائعين، بحجة أن أحد الورثة الشرعيين يرفض بيع حصته، وأن ذلك يتطلب اللجوء إلى القضاء لإتمام صفقة البيع، وهو ما يحتاج إلى وقت لا يقل عن ستة أشهر، أما الحل الثاني فهو رفع السعر

بنسبة 20٪ في مقابل الحصول على موافقة ذلك الشخص المعترض. لذا وافق المشتري على إتمام الصفقة، لأنه سيخسر كثيراً إن لم يفعل.

وهذه الإستراتيجية، مع أنها شائعة الاستعمال لدى كثير من المفاوضين، يحرمها الإسلام، كما أن القوانين الوضعية لا تجيزها وتحد من استخدامها.

6. الكر والفر أو التحول Reversal

وشعارها "يمكنك التحرك للأمام أو للخلف" You can forward, backward، وتعبر عن استعداد المفاوض أن يحول مواقفه وفق ظروف المفاوضات، وهذا الأسلوب مبني على المثل الإنجليزي While it is hot strike hard يقابله في العربي "اضرب على الحديد وهو ساخن"، وهو ما يعني أن يضرب على الحديد بمجرد خروجه من النار؛ لأنه يكون أكثر مطاوعة، ويكون المفاوض في هذه الحالة مستعداً للكر والفر، والزيادة والنقصان، وتقديم العروض وسحبها، ما لم تتوافق مع مصلحة الجهة، التي يمثلها.

7. القيود

شعار هذه الإستراتيجية "نهاية المطاف"، ويقوم المفاوض في هذه الحالة بوضع قيود على بعض جوانب التفاوض، مثل الاتصالات وعدد الأفراد المشاركين في التفاوض، ومن الذي يتكلم أثناء التفاوض؟ ومن الذي يستطيع أن يتحدث؟ وبعد من؟ أو الوقت المحدد للتفاوض، أو أماكن التفاوض.

ومن الأمثلة على ذلك، أن يطلب التاجر من المشتري عدم إعلان السعر المتفق عليه، وإذا أعلنه، فإنه لن يكمل الصفقة أو لن يبيع له بعد ذلك، أو أن يضع المورد قيداً زمنيا على المشترين، حتى يسرعوا في اتخاذ القرار.

وهذه الإستراتيجية قد يكون فيها أحياناً بعض التمويه والخداع، وترمي إلى إجبار الخصم على اتخاذ قرار سريع، وقبل استخدامها، لا بد من التأكد أن الجو ملائم، حتى لا تأتي النتائج عكسية.

8. الخداع

وطبقاً لهذه الإستراتيجية، فإن أحد المفاوضين يأتي بتصرف يحول ذهن الطرف الآخر إلى اتجاه معين، بعيداً عن حقيقة التصرف، أو أن يحاول أحد المفاوضين التظاهر بأن لديه معلومات تفوق ما لديه بالفعل.

وقد يلجأ المفاوض إلى تسريب بعض المعلومات الخاطئة؛ بقصد تضليل الطرف الآخر، أو قد يخرج عضو من أعضاء وفد التفاوض معلناً وصول المفاوضات إلى طريق مسدود، وغير ذلك من أنواع الخداع.

ومن القصص الشائعة، أن اثنين من اللصوص مرَّا على رجل ينام تحت شجرة، متدثراً بعباءة من نوع جيد، وأراد اللصان أن يسلباه إياها، ولكن خافا أن يستيقظ الرجل أثناء السرقة، فاستخدما أسلوب الخداع ونفذاه بدقة، إذ اقتربا من الرجل النائم، وقال أحدهما للآخر: إن حصيلة اليوم من السرقة كانت ثمينة، ولكن ماذا سنفعل بهذا العقد الثمين، ثم اقترح وضعه في علبة

خشبية صغيرة دفنها تحت الشجرة ليعودا غداً لأخذه، ثم قاطعه الآخر قائلاً: إن الرجل النائم يمكن أن يسمعنا ويأخذ العقد أو يبلغ الشرطة عنا، فرد عليه الآخر أن الرجل في سبات عميق، وطلب منه أن يذهب ليحفر تحت الشجرة، حتى يتأكد هو من أن الرجل نائم بالفعل وذلك بأخذ عباءته. وكان الرجل، فعلاً، مستيقظاً، ولكنه لما عرف غلاء العقد، عزم على أن يتركهما يأخذان العباءة ليفوز هو بالعقد، وبلع الرجل الطعم، إذ سحب اللص الأول العباءة وأخذها وانصرف، في حين كان الآخر يتظاهر بالحفر تحت الشجرة.

يتضح أن هذه الإستراتيجية، تقوم على إعطاء الطرف الآخر انطباعات خاطئة، يبني عليها قراراته، التي لن تكون بالتأكيد في صالحه، ما دامت قائمة على أساس خاطئ .

ثانياً :إستراتيجية كيف؟ وأين؟

أما النوع الآخر من الإستراتيجيات فيتمثل في الآتي:

1. المشاركة في العمل: Participation

وفيها يحاول المفاوض الحصول على تعاون أطراف، أخرى بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وشعار هذه الإستراتيجية "نحن أصدقاء"، وتعني إمكان اللجوء إلى أطراف أخرى للحصول على مساعدة، في موقف تفاوضي معين. ومثل هذا النوع يكون بين الأعضاء في كيان واحد ملتزمين سياسته، كما هو الحال في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي أو دول منظمة الأوبك.

وتحتاج هذه الإستراتيجية حداً أدنى من السياسات العليا والأهداف العليا المشتركة بين الأعضاء، حتى يتسنى أن يكون كلّ عضوٍ معيناً للآخر.

2. المساهمة: Association

وشعارها "احملني وأحملك" أو "ارفعني وأرفعك"، ومن أمثلة تطبيقها، ذلك المحامي الذي يقبل أتعاباً أقل من مستواه في بعض القضايا المهمة، التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة شهرته وحصوله على مكانة اجتماعية مرموقة. أو ذلك المفاوض، الذي يقدم تنازلات لخصمه في سبيل أن يدخل إلى أسواق جديدة أو لفتح مجال عمل أمامه.

ويتضح استخدام مثل هذه الإستراتيجية عملياً، في استخدام بعض الشركات ممثلين أو رياضيين مشهورين في الإعلانات؛ لإعطاء انطباع للجمهور بمشاركة هؤلاء الأبطال في استخدام هذا المنتج المعلن عنه، كما قد توظف بعض الشركات شخصيات اجتماعية مرموقة؛ من أجل الاستفادة من مكانتهم، لإضفاء الأهمية على الشركة. ومثل هذه الإستراتيجية لا تحقق نجاحاً، ما لم تكن هذه الشخصيات قادرة على العطاء فعلاً.

3. التوصية المفتعلة ورد الفعل السلبي (عدم المساهمة) DIA-Association

وهي عكس الإستراتيجية السابقة، وتشير إلى أن الدعاية المكثفة يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية، ومثال ذلك، أن كثرة الشهادات العلمية ذات الخبرة والتوصيات، قد تعطي انطباعاً عكسيا عن صاحبها، فتكون سبباً في عدم توظيفه.

4. مفترق الطرق: Cross Roads

وتستخدم هذه الإستراتيجية للحصول على تنازلات في القضايا الكبيرة، مقابل تقديم المفاوض تنازلات في القضايا البسيطة، ولكن يخشى أن الطرف الآخر حين يجد هذه المبادرة، بالتنازل قد يتمادى في طلب تنازلات أكبر، مما يتطلب ضرورة اختيار التوقيت المناسب.

5. التغطية: blanketing

يهدف المفاوض، باستخدام هذه الإستراتيجية، إلى تغطية جوانب الضعف لديه، حتى لا ينتبه إليها الطرف الآخر، وهي محاولة لكسب مميزات كبيرة بأقل جهد، وفيها يتم التحرك نحو اتجاه معين لتغطية أهداف كبيرة.

ومن الأمثلة الشهيرة لهذه الإستراتيجية، تلك، التي اتبعها روكفلر، رجل الأعمال الأمريكي المشهور، في شراء الأراضي، التي كانت مخصصة للمسالخ ومناطق تعبئة اللحوم في مدينة نيويورك، بحجة تخليص المدينة من التلوث وتجميلها، بينما أرادها هو لإقامة مشروع الأمم المتحدة ومباني الجمعية العمومية. وبعد أن عُرف المشروع الحقيقي، ارتفع ثمن الأرض في هذه المنطقة ارتفاعاً كبيراً. وقد حققت له الأراضي، التي كان يملكها فيها أرباحاً خيالية.

6. العشوائية: Randomizing

وهذه الإستراتيجية تعنى استخدام قانون المصادفة في كسب أكثر ما يمكن كسبه من خصمك، ولكنها قد تنجح أو تفشل، مما يجعل اللجوء إليها محفوفاً بالمخاطر.

7. إستراتيجية التدرج: Salami أو إستراتيجية الخطوة خطوة Step by step Strategy

في ظل هذه الإستراتيجية، يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع إلى أجزاء، حتى تتم مناقشة كل جزء، على حدة، واتخاذ قرار بشأنه، ويكون بعد ذلك، الانتقال إلى الجزء الآخر، وهكذا.

وهذه الإستراتيجية مفيدة في القضايا المعقدة، أو عندما لا تكون هناك خبرات تفاوضية بين الجانبين.

ومثل هذه الإستراتيجية تستخدم في حالة العقود الكبيرة، التي يخشى أن تكون خسارتها كبيرة في حالة الاندفاع إلى التوقيع.

8. التصنيف الفئوي: Bracketing.

وهي لا تشبه الإستراتيجية السابقة، لأن التجزئة فيها تكون بغرض المناقشة فحسب، من غير الوصول إلى الهدف النهائي، من خلال أهداف مرحلية.

9. التوكيل: Agency.

وتتمثل هذه الإستراتيجية في توكيل بعض الأطراف؛ للقيام بالوساطة والتحدث نيابة عن الأطراف المعنية. ومن ميزاتها أنها تساعد على إجراء المفاوضات، من غير إحراج للأطراف. ومن أمثلة ذلك المستشار القانوني، أو المستشار الاقتصادي، أو السمسار الرسمي أو الخاطبة وغيرها.

10. العينة العشوائية: Random Sample

وتقـوم عـلى أسـاس اختيـار عينـة عـشوائية، وإجـراء دراسات عليها، ثم الافتراض أن العينة المختارة تمثل حجم البحث كله.

ومن خلال هذه الدراسـة، يـتم الحـصول عـلى بعـض المعلومات المتعلقة مثلا ـ بالمفاوض أو المفاوضين كنوعيـة الـسلع، التي يتعاملون فيها، وتجاربهم في عقد الصفقات، ومـدى مـرونتهم في المفاوضات، ومقدار التنازلات، التي يمكن أن يقدموها، ومدى حرصهم على تلبية خدمات العملاء، وبنـاء عـلى ذلـك يـتم اتخـاذ الخطوات اللازمة للتحرك.

11. تغيير المستوى: Shifting Levels

في هذه الإستراتيجية تبدأ المفاوضات بمـستويات أقـل من مستوى الرئيس أو المدير العـام. وعنـدما تبـدأ المفاوضـات في التعثر أو الوصول إلى طريق مسدود، يتم تـصعيد شـخص لينـضم إلى الوفد المفاوض. ويكون على مستوى أعلى، وقد يتطلـب الأمـر تدخل أعلى المستويات؛ من أجل تسريع عملية المفاوضات. ولمثـل هذه المشاركة تأثير نفسي كبير، وتشجيع الطرف الآخر عـلى المـضي بجدية في عملية التفاوض.

ويبدو مما سبق، أن الإستراتيجية تتعلق بفـن اسـتخدام القـوة الـشاملة لتحقيـق الهـدف التفـاوضي العـام، ولـذا فـإن الإستراتيجية التفاوضية يجب أن تعطي وتحدد عنـصرين أساسـين هما: العنصر الأول ـ عنصر الشمول: أي أن تـشمل الإسـتراتيجية الهدف العام الذي يحيط بكل عناصر القضية التفاوضية.

العنصر الثاني ـ عنصر الزمن: أي الفترة الزمنية المطلوب تحقيق الهدف التفاوضي العام أو النهائي خلالها. ومن ثم، فإن الإستراتيجية التفاوضية تعد أشمل وأوسع من حيث المستوى، الذي تغطيه، وأطول مدى من حيث الزمن، الذي يستغرقه تنفيذها، وتعد، في الوقت نفسه، أكبر من حيث الحجم، الذي تشغله، حيث يجب أن تحتوي الإستراتيجية على كل عناصر القضية بكاملها وبكل أبعادها وجوانبها. ويقسم بعض الخبراء إستراتيجيات التفاوض وفق المنهج المستخدم، ومن أكثر المناهج المعروفة، منهج المصلحة المشتركة والصراع.

ومن إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة: إستراتيجية التكامل، وإستراتيجية تطوير التعاون الحالي، وإستراتيجية تعميق العلاقة القائمة وإستراتيجية توسيع نطاق التعاون ليشمل مجالات جديدة. أما منهج الصراع فيشتمل على إستراتيجية الإنهاك، وإستراتيجية التشتيت، وإستراتيجية إحكام السيطرة، وإستراتيجية الدحر (القدر المنظم)، وإستراتيجية التدمير الذاتي.

وقد تتضمن الإستراتيجية الواحدة مجموعة إستراتيجيات فرعية، فإستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة تشتمل على هذه الإستراتيجيات الرئيسية والفرعية الآتية:

أ. إستراتيجية التكامل:

ويعني التكامل تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض، إلى درجة يصبح فيها كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء. ويتم تناول إستراتيجية التكامل عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي :

(1). التكامل الخلفي:

ويتكون هذا البديل الإستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة، يتم من خلالها الاستفادة مما لدى الطرف الآخر، من مزايا وإمكانات؛ لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين، مما يقوي قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحهما من المنافع المشتركة، التي ينالانها حقاً.

(2). التكامل الأمامي:

على عكس البديل الإستراتيجي الأول، يقوم هذا التكامل على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عما لديه من مزايا ومنافع، يمكن أن يستفيد منها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد. ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم، أو تعديل بعض وحداته؛ لإنتاج مواد جديدة تماماً، أو إنتاج سلع وسيطة كمكونات في صناعات جديدة .

(3). التكامل الأفقي:

وهو توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين، بإشراك طرف ثالث معهما، أو أطراف جديدة؛ لزيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة إجمالا.

ب. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

تقوم على أساس الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا، التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض، وتوثيق التعاون بينهما. ومن الإستراتيجيات البديلة الفرعية:

(1). توسيع مجالات التعاون:

وتتم عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بالتعاون في عدة مجالات.

(2). الارتقاء بدرجة التعاون:

وتقوم هذه الإستراتيجية البديلة على الارتقاء بالمرحلة التعاونية، التي يعيشها طرفا التفاوض، حيث إن هناك مراحل للتعاون منها مرحلة التفهم المشترك، ومرحلة الاتفاق في الرأي، ومرحلة العمل على التنفيذ، ومرحلة اقتسام المائدة.

ومن العوامل المؤثرة في الارتقاء بمراحل التعاون: درجة التوافق في الاتجاه والميول، والتناسب في الظروف، ومدى الرغبة المتوافرة عند الأطراف، لتحقيق الارتقاء المطلوب.

3. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

يقوم على أساس الوصول إلى مدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر، تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهم بإحداث عمق في علاقته بالآخر.

وهذه الإستراتيجية مناسبة لأطراف المصالح المشتركة، التي يرغب كل منهم في تطوير العلاقة القائمة، خاصة في العلاقات الاقتصادية والتجارية، بين الدول المتقدمة والدول النامية.

4. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد على العلاقة التاريخية الطويلة بين طرفي التفاوض، وتنطلق من إحساس كل منهما بأهمية التعاون مع الآخر. وقد

يكون مد التعاون إلى مجال زمني جديد، كتحديد فترة زمنية جديدة، يتم خلالها استمرار التعاون بنفس معدلاته، أو توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال جديد، يتم فيه التعاون بصورة أفضل.

ثالثاً: إستراتيجيات منهج الصراع

تعتمد هذه الإستراتيجية على الخداع والتمويه، تحت دعوة المصالح المشتركة والمنفعة المتبادلة.

1. إستراتيجية الإنهاك (الاستنزاف) ومن أنواعها

أ. إستراتيجية استنزاف الطرف الآخر:

ويتم هذا الاستنزاف عن طريق تطويل فترة التفاوض، حيث تأخذ النتائج طابعاً شكلياً، كالتفاوض حول مبدأ التفاوض نفسه أو التفاوض في جولة أو جولات حول التوقيت، وكذلك حول تحديد المكان، أو الموضوعات المطروحة، ثم لتحديد الأولويات، التي يسير وفقها التفاوض.

ب. استنزاف جهد الطرف الآخر:

ويتم ذلك بتوجيه جهود الطرف الآخر إلى عناصر شكلية، بإثارة العقبات القانونية حول كل عنصر من عناصر الموضوعات، التي سيتم تناولها، وحول مسميات كل موضوع، وبأشياء شكلية أخرى. ومن وسائل هذا الاستنزاف، تنظيم برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف، وزيارة الأماكن التاريخية والمناطق الترفيهية، والاهتمام بالنواحي الفنية الشديدة التشعب، كالنواحي الهندسية والجغرافية.

ج. استنزاف أموال الطرف الآخر:

ويتم ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامة وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية، وزيادة الأعباء المالية، قد تجعله يبدي مرونة أكبر لحفظ ماء الوجه.

ومن أمثلة هذا الاستنزاف، ما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية، عند ما طلب الاتحاد السوفيتي شراء قمح منها. وقد عرض السوفييت سعراً كبيراً، إلا أن الولايات المتحدة استخدمت عنصر الاستنزاف، باشتراط أن يكون الدفع بالذهب لاستنزاف رصيد الذهب لدى الكرملين، كما حاولت إظهار الاتحاد السوفييتي بالدولة المتخلفة تقنيّا، والتي توجه أموالها للإنفاق على ترسانتها العسكرية، لدفعها إلى تحويل نفقات برنامج التسليح إلى قطاع الزراعة، وإبراز الولايات المتحدة الأمريكية بالدولة ذات القيم، التي تمد يدها حتى لعدوها، كما حاولت الولايات المتحدة إجبار السوفييت على تخفيض برنامج مساعداتهم للدول النامية. مما يعطيها الفرصة لتغيير أنظمة الحكم في تلك الدول. ولزيادة عناصر الضغط استخدم الأمريكان تكتيك المماطلة وكسب الوقت.

2. إستراتيجية التشتيت (التفتيت)

تقوم هذه الإستراتيجية على تحليل أهم نقاط الضعف والقوة في الآخر، وتحديد انتماءات أعضائه وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي؛ من أجل استخدام هذه الخصائص لرسم سياسة ماكرة، لتفتيت وحدته ليبدو متصارعاً.

كما قد يتم تفريع القضية التفاوضية، وعناصرها ومكوناتها، إلى أفرع متعددة وجوانب وأبعاد تفصيلية وشكلية،

وتستخدم هذه الإستراتيجية بنجاح، في حالة التعرض لضغط تفاوضي.

3. إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)

وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية، التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات. وهذا يجعل الطرف الآخر يتعامل مع مبادراتنا، التي نعرف عنها كل شيء، قبل أن يحيط بها إحاطة شاملة، كما أنها تعتمد على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض، فور إبداء الطرف الآخر رغبته في ذلك؛ لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض، ثم الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع أو مركز الدفاع دائماً.

4. إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم)

تستخدام هذه الإستراتيجية، بغض النظر عن قلة المعلومات عن الطرف الآخر، ووفقا لها يتم استخدام التفاوض التدريجي، خطوة خطوة، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، وتبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات، بتجميع المعلومات الممكنة، من خلال التفاوض التمهيدي، مع هذا الطرف، وأهم الميزات التنافسية التي يمتلكها.

5. إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار)

لكل طرف أهدافه وآماله وأحلامه، وفي حالة ازدياد العقبات، التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف والأماني والأحلام، فإنه قد يصرف النظر عنها، أو يبحث عن وسائل

جديدة تمكنه من الوصول إليها. ويعني ذلك اليأس من تحقيق الأهداف أو الإصرار على تحقيقها، ومن يستخدم البديل الثاني يكن صاحب عزيمة، وتستخدم معه وسائل وأساليب التفاوض الذكي كأداة لتدميره ذاتيا، بإفقاده مؤيديه وتحويل أصدقائه إلى أعداء، ولتحويل مصادر القوة، التي لديه إلى ضعف.

وقد استخدمت رئيسة وزراء بريطانيا السابقة، مارجريت تاتشر، هذه الإستراتيجية مع رئيس نقابات العمال البريطانية، حين جمدت أرصدة النقابة، وعملت على إجبار العمال على العودة إلى العمل راضخين، وعندما طلب رئيس النقابة مساعدات خارجية، ظهر بعدم الولاء للنظام الحاكم، وأضفى ذلك شرعية على قرارات رئيسة الوزراء.

ودفعت مارجريت تاتشر أعضاء من الجيش الجمهوري السري الأيرلندي إلى الانتحار في السجن؛ محاولةً منهم لكسب تأييد الرأي العام البريطاني، ولم يغير ذلك موقف رئيسة الوزراء.

وإذا كانت إستراتيجيات المصلحة المشتركة أو الصراع، توضح الأطر العامة، التي تسير وفقا لها العملية التفاوضية، فإن هناك نظريات المباريات Game Theories، التي تساعد على التحليل التقويمي لعمليات التفاوض وإدارة الأزمات والإعداد الجيد لها، ومن نماذج المباريات Game Theories: نماذج المنفعة أو الوصول إلى تسوية، أو حل Utility Models. وفيها يتم التركيز على المنافع، التي سيتم الحصول عليها من خلال عملية التفاوض، وتستخدم هذه النماذج في حالة وجود رغبة حقيقية وقوية مشتركة

لأطـراف التفـاوض، للوصـول إلى شيء مـا، بـدلاً مـن لا شيء، وتتمحور الجهود في هذه الحالة حول الوصول إلى أفضل تـسوية أو حل ممكن، وتجنب أسوأ تسوية ممكنة.

نـماذج التفاعـل الإسـتراتيجي Models of strategic Interaction

ويركز فيها في تحديد الإستراتيجيات التفاوضية، التـي تعظم المنافع وتقلل الخسائر، وتعتمد اللعبة هنا عـلى البحـث عـن المعلومات وتوظيفها؛ لتحقيـق تـأثير مـا يريـده طـرف في الطـرف الآخر.

وتتضمن هذه النماذج استخدام إسـتراتيجيات مختلفـة كإسـتراتيجيات اسـتجابة تنازليـة، أو قبـول بالخـضوع التـام، أو إستراتيجيات الاستجابة والتنازل إلى أبعد الحدود، أو إسـتراتيجية الثبات أو "عدم التنازل البتة"، وقد يستعد طرف للوصول بالنزاع إلى مرحلـة الحـرب، باسـتخدام إسـتراتيجية الهجـوم والتظـاهر بالمفاوضات حتى يحدث الهجوم.

المباريات ذات المعلومات التامة Perfect information

وهي المباريات، التي يكون، لدى أطراف اللعبة فيهـا، معلومات يتحركون على ضوئها، كما هو في لعبة الشطرنج.

المباريـات ذات المعلومـات غـير التامـة Imperfect information

وهي التي يتحرك فيها اللاعبـون، مـن غـير أن تكـون لديهم معلومات واقعية عن تحركات خصمهم.

مباريات التحالف والتنازع

المفاوضات، التي تتم بين أكثر من طرفين، عادة ما تتسم بمباريات التنازع Adversary Bargaining ومباريات التحالف Alliance Bargaining، وتتداخل أفعال الأطراف في اللعبتين، ولكن تختلف طبيعة ذلك التداخل، ففي مباريات التنازع تتسم طبيعة التداخل بمقدار الأذى، الذي قد يلحقه طرف ما بالخصم، إذ تكون هناك عملية تقويم مستمر للمصالح مع الاستعداد لإلحاق الأذى بالآخر، أما في مباريات التحالف، فإن التداخل يكون بالقدر، الذي يحتاج فيه المتحالفون بعضهم إلى بعض.

مباراة القائد

وهذه المباراة تعتمد على أن تحرك القائد يعني تحرك حلفائه، ومن الأمثلة على ذلك، أزمة السويس في عام 1956، حيث تخيلت إنجلترا وفرنسا أن تحركهما سوف يدفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى اتباعهما، إلا أن تقديراتهما كانت خاطئة، لأنهما ظنتا أن أمريكا لن تتوانى عن أي تحرك ضد الرئيس جمال عبد الناصر، الذي كان في نظرهما عميلاً للشيوعية.

مباراة الحامي والزبون Protector-Client Game

وهذا كما في المثال السابق، إذ تمثل فرنسا وإنجلترا (الزبون) والولايات المتحدة الأمريكية (الحامي)، الذي يقف ضد أي تدخل سوفييتي محتمل موجه ضد الحلف الأطلنطي.

مباريات السوبر Super Game

ووفقاً لهذه المباريات، فإن اللاعبين ينظرون إلى طبيعة العلاقات بينهم على المدى المستقبلي البعيد، وهي تتضمن، في

حقيقتها، نتائج ثلاث مباريات، في آن واحد، وهي مباريات التنازع من ناحية والتحالف من ناحية أخرى، إلى جانب مباريات الإعداد للتفاوض أو الصراع. وهي تأخذ في حسبانها ما سيتمخض عنها من تنازع في المستقبل، وما يحصل من تأثيرات في علاقات القوة والقدرة بين أطراف التفاوض أو درجة حدة الصراع بينها.

والأطراف، التي تبرع في استخدام هذا النوع من المباريات، تفلح في عدم الوصول بالتفاوض إلى طريق مسدود؛ خوفاً من الخسائر، التي قد تترتب على ذلك مستقبلاً.

ويحتاج استخدام هذه المباراة إلى معلومات دقيقة وتامة، حتى لا تعتمد على تصورات خاطئة عند اتخاذ القرار، ويتطلب مثل هذا الأمر هدوءاً ومرونة شديدين لمن يدير هذا الصراع. ويتبين من هذا العرض خطورة استخدام إستراتيجيات الصراع، التي قد تزيد الأمور تعقيداً، لقيامها على أساس الخداع والتمويه والروح الأنانية، التي يمتلكها أحد الأطراف، حين يصر على أن يأخذ كل شيء، دون تقديم أي شيء، من غير أي محاولة للبحث عن أرضية مشتركة توصل إلى التفاهم والتعاون حول القضية المطروحة، بما يحقق مصالح الطرفين. ولا شك أن هذه المباريات في مجملها، تميل إلى اختيار أساليب غير أخلاقية، مما يجعلها عرضة لمخالفة الأديان وقيم الإنسان المتحضر.

وفي ظل تشابك العلاقات على مستوى الأفراد والمنظمات والدول، يبدو استخدام مثل هذه الإستراتيجيات خطراً يهدد الأمن والسلام في العالم، ويزيد من سوء التفاهم، ويؤجج

الصراعات على مختلف مستوياتها؛ لأن ذلك يعني أن هناك طرفاً يحاول إقصاء الآخر، وتجريده من كل مصادر القوة، مما يعني أننا إزاء مباراة صفرية Zero- Sum Game، تقوم على أنني ينبغي أن أكسب كل شيء، وليذهب الآخر إلى الجحيم، وهذه المباراة في جوهرها تعني استمرار الصراع، بل زيادة حدته في حالة الإصرار على استخدامها، بينما لا بد أن يسود بين المتفاوضين مبدأ "اكسب ودع غيرك يكسب" Win Win approach"، الذي يقوم على أساس البحث عن أرضية مشتركة؛ لتحقيق التفاهم بين الأطراف. وقد وضع الخبراء إطاراً لمبدأ الأخذ والعطاء، الذي أخذ صورة معادلات ثلاث، تتمثل في الآتي:

المعادلة الأولى: الطرف الأول: عطاء وأخذ ، الطرف الثاني عطاء وأخذ:

في هذه المعادلة، الطرفان على استعداد لإعطاء شيء مقابل أخذ شيء يريده، وقد دخلا في عملية التفاوض وفق خطط معينة، والسؤال يكون عن مقدار التنازلات وزمنها، وهذا من التفاصيل، التي يتم الاتفاق عليها. وهذه المعادلة هي الأكثر نجاحاً.

المعادلة الثانية: الطرف الأول: أخذ وعطاء ، الطرف الثاني عطاء وأخذ:

واحتمال نجاح هذه المعادلة جيد، لأن الطرفين على علم بالتنازلات وفق مبدأ الأخذ والعطاء، ولكن من معوقات نجاحها أن أحد الطرفين مستعد لأن يعطي، شرط أن يحصل على شيء بالمقابل، ولكن الطرف الثاني مستعد للعطاء ولكن بعد الأخذ

أولاً، والصعوبة تكمن في أن الطرف الذي أخذ قد يفكر في المقدار، الذي سوف يحصل عليه مقابل ألا يعطي. وإذا لم يقرر هذا الطرف بسرعة ماذا سيعطي، فإن الطرف، الذي قرر أن يعطي سوف يسحب تنازلاته، مما قد يوصل التفاوض إلى مرحلة حرجة.

المعادلة الثالثة: الطرف الأول: أخذ وعطاء ، الطرف الثاني: أخذ وعطاء:

وفي هذه المعادلة يدخل المتفاوضان العملية التفاوضية، وفي ذهن كل منهما ألا يعطي شيئاً قبل أن يأخذ، وهذا ما قد يؤدي إلى اختلاف بينهما، وما لم يتزحزح طرف عن موقفه، فإن التفاوض قد يصل إلى طريق مسدود.

ونحن، في هذا العصر، نحتاج إلى أن تسود ثقافة التفاوض القائمة على مبدأ (اكسب ودع غيرك يكسب)، أو فلسفة الربح المزدوج، التي تعني أن يربح كل طرف في عملية التفاوض؛ لأن التفاوض المستمر، هو الذي ينتهي بحصول الطرفين على احتياجاتهما، وهناك كارثة سوف تحل، حينما يدخل المفاوض على أساس المساومة وفكرة "أنه يجب أن يربح دون أن يكترث بالطرف الآخر" وفلسفة الربح المزدوج تتطلب أن يبذل الطرفان كل جهودهما للوصول إلى اتفاق مرض لهما.. وقد عبر عن ذلك بنيامين فرانكلين، أحد الآباء المؤسسين للولايات المتحدة الأمريكية، عندما قال: لن تكون هناك صفقة ما لم يحصل كل طرف على فوائد.

ومن الصفات، التي ينبغي أن يتحلى بها المفاوض، الآتي:

امتلاك موقف إيجابي تجاه الربح المزدوج.

القدرة على فهم واستخدام أساليب حل النزاعات.

المرونة والاستعداد لتقديم بعض التنازلات، مقابل الحصول على ما يريد.

التعاون.

فهم مبدأ الأخذ والعطاء في التفاوض.

الاستعداد للتفكير في أهداف التفاوض، بحدود ما يريده واحتياجاته الفعلية وأهميتها في المستقبل.

الاهتمام باحتياجات الطرف الآخر في التفاوض، والاستعداد للاستماع إلى رأيه ومبادئه الأساسية.

التحلي بالصبر والقدرة على الإقناع، بدلاً من الإجبار.

***

صفات المفاوض الناجح ومهارات

التفاوض، بوصفه سلوكاً اتصالياً، يحتاج من المفاوض، امتلاك القدرة على عرض وجهة نظره بأسلوب مؤثر ومقنع، إذ لا يكفي أن يكون الحق معه حتى يكون مقنعاً للطرف الآخر، وإنما لا بد أن يكون قادراً على تفنيد حجج الطرف الآخر، بأسلوب موضوعي، يتناسب مع طريقة تفكير هذا الطرف، وقدراته الإداركية، وخلفياته الثقافية، كما أن عليه أن يعرض وجهات نظره، من خلال أساليب ووسائل ملائمة، لا تكتفي بعملية توصيل المعلومات، وإنما لا بد أن تكون مؤثرة عاطفياً، وقادرة على استمالة الطرف الآخر، مع حفظ ماء وجهه.

"ومن الأمور الغريبة المتعلقة بالتفاوض، أن الذكاء الحاد، في حد ذاته، لا يعد دليلاً، على الإطلاق، على درجة المهارة المحتملة للشخص في عملية التفاوض، وإنما المهم القدرة على التفكير السريع، وأن تعي نقاطاً جديدة بصورة سريعة، وأن تستجيب لهذه النقاط بأسلوب مناسب. ويجب ألا تغفل طلبات الجانب الآخر، وألا تنحاز دوماً لمطالبك.. فإذا كنت تلقي بأوراقك، فدع الآخرين يلقون بأوراقهم.. وكما هو الحال بالنسبة إلى الذكاء، فإن منزلة الشخص في المجتمع والخلفية التعليمية الجيدة، لا تضمن النجاح في عملية التفاوض".

ويعني ذلك أنه لا بد من تفهم قواعد عملية التفاوض والمهارات الرئيسة، التي لا بد من توافرها في المفاوض، ومن أهم

ما ينبغي أن يتوافر للمفاوض الناجح، وجود هدف واضح يسعى إلى تحقيقه، بكل السبل، لأنه في غياب الهدف لا يستطيع المفاوض تحديد أساليبه ووسائله في عملية التفاوض، كما أن تحديد الهدف يساعد على المثابرة على تحقيقه، ولا بد أن تتوافر للمفاوض القوة، التي لا تنفر الآخرين من التفاوض معه، وإنما عليه توظيف قوته في دعم حججه، وأن يتجنب ألا يكون "كتلاميذ المدرسة، الذين لا يظهرون قوتهم إلا على الضعفاء، مما لا يرغب أحداً في اللعب معهم"، والقوة وحدها لا تكون كافية في قيادة عملية التفاوض بمهارة، وإنما ينبغي أن يكون هناك طموح عال في الوصول إلى الهدف، مع استخدام المهارات الاتصالية والإقناعية "بشكل جدي، لأن التجارب أوضحت أن المفاوضين المهرة أصحاب القوة العالية، ينزعون إلى الكرم مع خصومهم غير المهرة".

وقبل أن نحدد بالتفصيل المهارات الأساسية، التي لا بد أن يمتلكها المفاوض الناجح، نشير إلى أن هناك بعض الأخطاء، التي تجعل المفاوض يضل طريقه إلى هدفه، ومن هذه الأخطاء:

الإعداد غير الجيد: إذ يجب على المفاوض أن يضع من الخطط والبرامج والإستراتيجيات ما يتناسب مع الظروف التفاوضية، التي يعمل في ظلها، ومع طبيعة الهدف، الذي يسعى إلى تحقيقه.

إغفال مبدأ الأخذ والعطاء: فالتعنت ومحاولة فرض الشروط والإملاء قد تؤدي إلى فشل العملية التفاوضية، ورفض الطرف الآخر الاستمرار في التفاوض، وإنما ينبغي أن يكون طرفا التفاوض مقتنعين بأن التفاوض يعني الأخذ والعطاء، وأنه ليست

مباراة صفرية، أي أن يكسب طرف كل شيء، في حين يخسر الطرف الآخر كل شيء أيضاً، وإنما التفاوض عملية تبادل مصالح مشتركة، تتطلب المرونة وعدم الميل إلى الأنانية.

استخدام أسلوب الترهيب: وقد بنيت الدراسات أن التهديد والوعيد لا يؤديان إلا إلى مزيد من سوء الفهم والتعنت والتشدد في المواقف، مهما كان الطرف الآخر ضعيفا.

نفاد الصبر: تحتاج العملية التفاوضية إلى صبر ومثابرة من أجل البحث عن أرضيات مشتركة للتفاهم وإقامة جسور التعاون، ونفاد الصبر يؤدي إلى ردود أفعال سلبية تأخذ طابع الانفعال والبعد عن العقل.

ثورة الغضب: وهذه تؤدي إلى عدم التحكم في الانفعالات، والوصول أحياناً إلى درجة الإساءة الشخصية، والبعد عن الموضوعية، مما يفقد صاحبها التحكم في الموقف، ووضع متاريس أمام عملية التفاوض.

الكلام الكثير والإصغاء القليل: وذلك تطبيقاً للحكمة القائلة: إذ أحببت الاستماع تكسب المعرفة، وإذا فتحت أذنك فسوف تصبح حكيماً. والإصغاء يعني التمعن في الأفكار والآراء، التي يطرحها الطرف الآخر، حتى يمكن تفنيدها والرد عليها.

المجادلة بدلاً من التأثير: إذ يمكن أن يكون الموقف التفاوضي أفضل بكثير في حالة اللجوء إلى الموضوعية والأسلوب العلمي في الإقناع، بدلاً من الدخول في جدل عميق يزيد من التوتر وسوء الفهم.

تجاهل النزاع: ويتطلب ذلك الصدق مع النفس، وعدم دفن الرؤوس في الرمال، وإنما لا بد أن يتقبل المفاوض الأمر الواقع، وأن يعترف بوجود النزاع، ويعمل على حله، بدلاً من أن يتفاداه. وبما إن مراحل عملية التفاوض متعددة، فإن مهارات المفاوض الناجح ينبغي أن تتعدد، بحيث تشمل جميع المراحل، التي تتضمن إعداد جدول الأعمال، وتسيير المفاوضات، وإدارة النقاش، وأسلوب الحوار، وعرض المبادرات، وتقويمها، وأسلوب التعامل مع المبادرات، التي يقدمها الطرف الآخر، وإعداد الصيغة المؤقتة أو النهائية للاتفاق.

"وهناك عدد من الخصائص والمواصفات، التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف، حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام، وهذه الخصائص يتكامل بعضها مع بعض، لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض، وأهم الخصائص للمفاوض الناجح:

أولاً: الخصائص الموضوعية

القدرة على التحليل: تتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها وعواملها، ومعرفة العناصر التي تتكون وتتركب منها هذه القضايا، وربط الأسباب بالنتائج وإيجاد العلاقة بين المؤثر والسبب، وبين الباعث والمحصلة.

المعرفة الاقتصادية: حتى يستطيع حساب حجم التكلفة ومقدار العائد الخاص بكل عنصر، يتم التفاوض عليه.

معرفة قانونية: لتساعد رجل التفاوض على القيام بمفاوضاته بشكل سليم، أما إذا لم يكن لديه هذه المعرفة، فإن عليه أن يستعين بأحد المتخصصين في الشؤون القانونية.

معرفة لغوية: حتى يمكن أن يفرق بين المعنى الاصطلاحي للكلمة والمعنى المعجمي لها، والمعنى الدارج لها.

معرفة نفسية: ليحدد الطبيعة والمزاج النفسي للطرف الآخر، الذي يتفاوض معه، وفي الوقت نفسه يحدد الأدوات النفسية، التي سوف يستخدمها في ممارسة الضغط النفسي.

معرفة قياسية: وتتصل هذه المعرفة بعلم القياس، الذي من خلاله يتم ترجمة النقاط التفاوضية إلى قياس كمي.

معرفة عامة: وتضم هذه المعرفة العامة كل النواحي الثقافية، التي تشكل الإطار العام لثقافة التفاوض.

ثانياً: الخصائص الشخصية

قوة التحمل ونضج الشخصية: لا بد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناضجة وجذابة، بحيث لا يؤدي إلى نفور وتأفف المحيطين به أو الذين يمارسون معه العمل التفاوضي.. وأن يدرب نفسه على أن يتحمل جهداً وضغطاً متواصلاً لمدة كبيرة.

الذكاء والدهاء: يرتبط الحوار التفاوضي بذكاء المفاوض في تحديد أوجه القصور والضعف لدى الطرف الآخر لاستغلالها، ومعرفة أوجه القوة ليتجنبها.

حسن التصرف وسرعته: ويعتمد على معرفة أبعاد العملية التفاوضية ومحور القضية المتفاوض بشأنها.

إجادة فن الاستماع والإنصات: فالاستماع مصدر حيوي للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية.

اللباقة والكياسة: وتعكس الاحترام والود والرغبة في الوصول إلى الحل التفاوضي.

سرعة الملاحظة والفطنة: تساعد على إدراك ومعرفة الأشياء الصغيرة والاستفادة منها في الجلسات التفاوضية.

الإدراك الشامل والكامل: يجب أن يتصف رجل التفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية إجمالاً".

ويمكن القول، إجمالاً، إنه لا بد للمفاوض، الذي يريد أن يصل إلى مبتغاه، أن يكتسب مهارة الإقناع من خلال استخدام خصائصه الشخصية الفطرية، إلى جانب السعي إلى اكتساب خصائص أخرى، من خلال التعلم والتدريب وتراكم الخبرة. وتتضافر هذه الخصائص في إيجاد مفاوض قادر على إدراك جوانب الموضوع محل التفاوض، وإدارك الظروف التفاوضية، وفهم أبعادها، وفهم الطرف، الذي يتفاوض معه، وتحليله نفسياً، لمعرفة جوانب القوة والضعف، والأساليب المناسبة للتأثير فيه، وربط العناصر التفاوضية بعضها مع بعض حتى تكتمل في ذهنه الصورة، ليستطيع الوصول إلى حكم بشأن العملية التفاوضية ككل، يمكن صياغته في شكل اتفاق يحقق أهدافه، مع عدم إغفال أهداف الطرف الآخر. ولا يتحقق تكامل الصورة، ما لم يستطع المفاوض جمع المعلومات عن الطرف الآخر، من خلال وسائل شتى، من بينها الإنصات إلى مفاوضه، وتعرف وجهات نظره

وتصوره للقضية وأفكاره عن طريقة حلها، ويتطلب منه ذلك اليقظة التامة في التقاط المعلومات، والربط بين أجزائها، والقدرة على تذكرها، وهذا التصور المتكامل المبني على المعلومات ودقة التحليل، يمكنه من ابتكار المبادرات التفاوضية والحلول المتسقة مع أهدافه، وصياغتها بشكل جذاب مؤثر، وبلغة بسيطة يفهمها الطرف الآخر، ولا تعقد المسائل عند تنفيذ الاتفاق، الذي يصلان إليه في ختام جولات التفاوض.

***

أثر البعد الثقافي في عملية التفاوض

الخبرة المشتركة Common Experience من أهم أسس أي عملية اتصال، وما لم تكن هذه الخبرة متوافرة، فإن كل طرف في الاتصال كمن يغني على ليلاه. ولعل أبسط مثال على أهمية الخبرة المشتركة أن "النكتة"، التي تجعل أحدهم يستلقي على قفاه من فرط الضحك، قد لا تجد من آخر حتى ابتسامة صفراء. ولا تمثل اللغة وحدها أساس هذه الخبرة، وإنما تؤثر الثقافة بكل مكوناتها والتعايش الاجتماعي بكل أبعاده، في إيجادها وتعميقها.

وعملية التفاوض لا تتم إلا من خلال الاتصال، بل إن الاتصال المباشر من أهم أنواع الاتصال، الذي يتم في هذه العملية. ومن الأمثلة الشائعة على مستوى التعامل الدولي، الذي يؤكد أهمية الخبرة المشتركة في تحقيق التفاهم بين الأطراف، وأهمية فهم الخلفية الثقافية، التي ينطلق منها المفاوضون؛ ما أورده عالم اللغويات الإيطالي "أمبرتو إيكو " أنه عند تحليل الوثائق الخاصة بإلقاء القنبلة النووية على اليابان، قامت الولايات المتحدة، وقبل اتخاذ آخر الخطوات لتنفيذ عملية ضرب اليابان، بمحاولة للتأكد من إمكان استسلام اليابان، من دون الاستخدام القنبلة، وهنا استعانت الولايات المتحدة بالاتحاد السوفيتي؛ ليقوم بجس نبض اليابان بخصوص الاستسلام الكامل والنهائي. إلا أن رسالة اليابانيين، التي نقلها السوفييت اتسمت بظاهرة حوارية يابانية حيث تضمنت

استخداماً متعدداً لأدوات النفي، مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثناء، والتي فهم منها طرف الحوار الأمريكي رفض اليابان للاستسلام، بينما قصد الطرف الياباني من توظيف هذه الظاهرة الحوارية القبول بالاستسلام مع التفاوض، وليس الرفض".

ولعل صعود نجم اليابان مع تطورها اقتصاديا، دعا علماء الغرب إلى أن يعكفوا على دراسة المجتمع الياباني والتأثيرات الثقافية، التي تحكم سلوكه، وبخاصة أن هناك اختلافاً كبيراً بين الثقافة الغربية والثقافة اليابانية، كما أن الموازنة بين اليابان والبلاد الغربية يوضح اختلاف المنطلقات الثقافية، التي تنعكس في الإدارة وأساليب التفاوض، "فالإدارة في الشركة اليابانية تقوم أساساً على المشاركة في اتخاذ القرار، وينشأ عن هذا، أن سلطة اتخاذ القرار تتوزع على جماعات عمل كبيرة تنتشر رأسيا وأفقيا في التنظيم الياباني كما أن المسؤولية الجماعية أكثر تقديراً، بعكس الحال في التنظيم الغربي، الذي يحدد المسؤولية دائما عند شخص واحد".

وهذا التقدير لروح العمل الجماعي، لا شك، ينعكس على أسلوب اتخاذ القرار، إذ يقتضي الوصول إلى قرار ما، إلى وقت قد يبدو طويلاً لمن لا يعرف طريقة تفكير اليابانيين، فيفسره على أنه نوع من التسويف والمماطلة، ومن ثم لا يستطيع أن يدخل معهم في عملية تفاوضية ناجحة.

ولا تأتي أساليب التفاوض من فراغ، وإنما ترتكز على خلفيات ثقافية تكونت من خلال تراكم الخبرات والتجارب، فعلى سبيل المثال "يرجع كره اليابانيين للعقود التفصيلية إلى عوامل تاريخية واقتصادية ونفسية. فمن ناحية تاريخية، ظلت اليابان لقرون

طويلة تقدس السلام في الهيكل الاجتماعي، مهما كان الثمن، وكانت القوانين السائدة تعاقب الشاكي والمشكو منه بنفس العقوبة، حتى يتعود الجميع على حل مشاكلهم، من دون إزعاج للهيكل الاجتماعي".

وتأثير البعد الثقافي في عملية التفاوض له جوانبه الكثيرة، عددها الخبراء، ونالت منهم قدراً كبيراً من الاهتمام، ومن ذلك، هل هدف التفاوض عقد أم علاقة؟ فالأمريكيون، على سبيل المثال، يفضلون الوصول إلى عقد يحدد الحقوق والواجبات، بينما العرب واليابانيون ينظرون إلى هدف المفاوضات، على أنه علاقة بين الجانبين في المقام الأول.

أما الجانب الثاني، الذي يبدو فيه تأثير البعد الثقافي، فيتمثل في السؤال التالي: موقف التفاوض:فوز / خسارة، أم فوز / فوز؟، وهو يعني هل الطرفان يريان ضرورة أن يكسب كل منهما من عملية التفاوض، أم أن أحدهما يريد أن يكسب كل شيء، ويجعل الآخر يخسر كل شيء، ومن ذلك أن الدول النامية ترى، في علاقتها مع الشركات الكبرى، أن أي مكسب للمستثمر هو خسارة للدولة، مما يجعلهم يركزون في المفاوضات على تحديد أرباح المستثمر، بدلا من اكتشاف كيف يمكن الحصول على أقصى حد من الفوائد من المشروع، لكل من المستثمر والدولة المضيفة.

ويبدو استخدام الألقاب والميل إلى الرسمية أو عدم استخدامها، من المؤثرات في سير العملية التفاوضية، فقد يكون استخدام الألقاب في ثقافة ما دليلاً على الاحترام، بينما يكون لدى أصحاب ثقافة أخرى تكلفاً، وسبباً في عدم التواصل الإيجابي.

واحترام مثل هذه الشكليات من الأمور المهمة في التفاوض؛ تفادياً لسوء التفاهم، الذي ينشأ بين الأطراف، فعلى سبيل المثال يفضل الخليجيون استخدام الكنية، بينما يميل المصريون إلى استخدام الألقاب، أما السودانيون فلا يرون بأساً في التخاطب من غير ألقاب، بل يرون أن من الحميمية عدم استخدام اللقب.

وهناك من يفضل استخدام الاتصال المباشر والردود الواضحة في عملية الاتصال، كالألمان، ولكن، في ثقافة تقدر المجادلة، كالثقافة العربية، فإن الردود لا تأتي مباشرة، وبخاصة إذا كانت سلبية، وإنما سيكون هناك نوع من التلطف في إيصال المعلومة، وهذا بلا شك ناتج من تغليب العاطفة، ويبدو ذلك في عملية التفاوض ، حين يميل بعض الناس إلى إظهار عواطفهم في أثناء تلك العملية، بينما يميل آخرون إلى العقلانية في التعامل.

ومن المؤثرات الثقافية في عملية التفاوض، مدى الاستعداد لتحمل المخاطر، إذ إن من يدخل في هذه العملية، عليه أن يدرك أن لها مخاطرها، وأنها لن تكون آمنة على طول الخط، ويختلف أهل الثقافات في إلقاء هذا اللوم على الآخرين، وهناك من يتنصل من هذه المسؤوليات، عند حدوث أي خطأ، ولا يأتي ذلك من فراغ، وإنما يتصل، أوثق صلة، بالبيئة الثقافية، التي تؤثر في تكوين الشخصية.

ويؤثر البعد الثقافي في الطريقة، التي تصاغ بها المعلومات المتعلقة بالمفاوضات في وسائل الإعلام المختلفة، إذ لا بد للرسالة الإعلامية أن تأخذ في الحسبان دلالات الكلمات المستخدمة بالنسبة إلى المستقبل، ولا بد لها أن تتميز بالدقة

والوضوح والعقلانية، ويفضل استخدام الأرقام الإحصاءات، لما لها من مصداقية عالية، كما يفضل البعد عن المبالغة عند سرد الحقائق، وتقديم المعلومات بطريقة عقلانية هادئة.

***

نتائج عامة

بعد تناول موضوع التفاوض من حيث التعريف والخلفية التاريخية والأنواع والأساليب والإستراتيجيات والبعد الثقافي، يمكن أن نخلص إلى أن وجود قضية ما أو نزاع مع طرف آخر، لا يعني، أحياناً، المبادرة بالتفاوض، لأن على المفاوض في البداية أن يكون مدركاً طبيعة أوراقه التفاوضية، وكيف يستطيع أن يلعب بها لتحقيق أهدافه، ولا يجب على المفاوض أن يعتمد على قدراته التفاوضية فقط للبدء في عملية التفاوض، لأنه "لا يمكن لمهارات التفاوض أن تمنحك القدرة على التفاوض، إذا لم يكن لديك شيء تبدأ به. وما لم يكن هناك شيء واقعي لتتفاوض حوله، أي إذا لم يكن لديك ما تساوم به، فلن يكون هناك الكثير مما يمكن أن يحسن موقفك... كما أن إحدى المهارات الأساسية للتفاوض هي المقدرة على أن تقول "لا"، إذا لم يكن لديك سلطة تقديم التنازلات، فلم هذا الأمر؟ إن هذا أحد الأسباب وراء عدم السماح للكثيرين من مندوبي المبيعات بالبيع بسعر يختلف عما هو وراد في قوائم الأسعار. ولهذا السبب فإن عليهم أن يقولوا "لا" للعروض الأقل. وهو ما يطلق عليه قوة السلطة المحدودة. لكن، كن يقظاً لأن هذا الأمر يمكن أن يستخدم لغير صالحك، فالمشترون المهرة، على سبيل المثال، يتجهون للتعامل مع رئيسك بغرض تحقيق أفضل الأسعار بالنسبة إليهم، ما لم تكن، وأنت

الأقرب للعميل بسلطتك المحدودة، قادراً على أن تقدم لهم تلك التنازلات".

وهذا الأمر، الذي ينطبق على مندوبي البيع، ينطبق كذلك على المفاوضين على مختلف المستويات، فإذا لم يكن لدى المفاوض السلطة، التي تخوله لتقديم التنازلات، فإن الطرف الآخر سيسعى إلى التفاوض مباشرة مع من هو أعلى منه سلطة. ويصدق هذا على التفاوض السياسي، الذي يتطلب وضع حدود لسلطات المفوضين بالتحدث نيابة عن أطراف القضية، وهذه السلطة المحدودة، التي تمنح لممثلي الدول في كثير من الأحيان، تجعل أمد المفاوضات، يطول، بينما يقصر زمن المفاوضات حين تجري على مستوى رؤساء الدول والحكام، كما أن هؤلاء قد يترددون في أغلب الأحيان، حين يشعرون أن الشعب قد لا يوافق على ما يقدمونه من تنازلات. وهذا ما دفع بعض الأنظمة إلى اللجوء إلى الاستفتاء الشعبي في حالات القرارات السيادية المتعلقة بالعلاقات الخارجية مع الدول الأخرى. ومن أهم أسلحة التفاوض، أن يخفي المفاوض بعضاً من أوراقه، فلا يكشفها مرة واحدة، "فهناك بعض المناسبات، التي يجب أن يقول فيها الشخص نصف سره؛ من أجل أن يخفي الباقي.. كما أن من لا يقول شيئاً أو يقول كل شيء فلن يقال له شيء" فالمهم في المفاوضات أن يكون المفاوض مدركاً أبعاد ما يقوله أو يعد به، إذ لا بد لكل كلمة أن يكون لها معناها المحدد، حتى لا يسيء الطرف الآخر التفسير، ويبني على ذلك تحركاته وردود أفعاله.

ولا بد من الإشارة إلى أن صياغة المطالب أو تحديد التنازلات، يحتاج في أغلب الأحيان إلى متخصصين، يدركون أبعاد القضية، ويعرفون ما يترتب على كل خطوة من آثار ونتائج. وحتى لا يتم التلاعب بالألفاظ والمصطلحات الفنية عند التنفيذ، فإنه لا بد لفريق متخصص أن يصوغ ما يتم الاتفاق عليه.

ويوضح مؤلف كتاب How to Negotiate بعض المواقف البسيطة، التي تبرز أهمية القدرة على التفاوض لمواجهة مواقف مختلفة في الحياة، فيذكر أنه ليس غريباً على زائر باريس، أن يجد بعض المغربيين والتونسيين، الذين يبيعون منتجات جلدية ومجوهرات وبعض أنواع الحلي الصغيرة، وهو أسلوب قاس لطلب الرزق، وفي واقع الأمر أن السعر، الذي يضعونه لبضائعهم يشتمل على هامش كبير للتفاوض، فالتجار يتبعون إحدى أهم قواعد التفاوض: التطلع إلى هدف بعيد.

وعندما يبدي الراغب في الشراء بعض الاهتمام بما يبيعون، فإنهم يتبعون قاعدة، "كن مثابراً"، وإذا اختلف معهم على السعر فإنهم يطلبون منه أن يقارن بين أسعارهم وأسعار الآخرين، ولأنه ليس هناك وقت للقيام بهذه المقارنة، فإنه قد يتم قبول العرض المقدم.

ويسوق المؤلف أيضاً مثالاً آخر، فيقول عن تجربة شخصية له: " بعد أن قمت بزيارة للمتحف المصري في القاهرة، وجدت من يبيع بعض المجوهرات للسياح، ولم أكتشف أن أسعار هذا الرجل عالية إلا بعد أن بقيت بالمدينة بعض الوقت.. وقد عرضت على البائع نصف سعره تماماً وتوقعت وقتها أن يصدر منه

ما يوحي بالغضب، لكنه بدلاً من ذلك طلب مني أن أقدم عرضاً آخر، وهو مستمر في البيع بأسعاره العالية مع زبون آخر، مما جعلني أصعق من قدرة الرجل على القيام بعمليتي تفاوض بمستويين مختلفين، في آن واحد".

وهذان المثالان يؤكدان أن على الإنسان أن يتسلح بمهارات التفاوض، لأن التفاعل مع الحياة يتطلب ذلك، وإذا تمعنا في هذين المثالين نجد كم يخسر من لا يحسنون التفاوض، حين يضطرون إلى الشراء بأسعار عالية، أو حين يقدمون تنازلات في مواقف تفاوضية أكبر مما يتوقعه الطرف الآخر؛ نتيجة لفقدان القدرة على التفاوض.

ولا ينبغي أن ينطبع في أذهاننا أن البائع دائماً هو الأكثر مقدرة على التفاوض، ففي كتابه " المفاوضات الناجحة" يتساءل مادوكس: لماذا يكسب توني أكثر من جون؟ وهذان المعنيان بالسؤال مندوبا بيع بإحدى الشركات، ويحصل كل واحد منهما على عمولة ثابتة، تحسب على أساس إجمالي مبيعاتهما، ولكل منهما المستوى نفسه من السلطة للمساومة مع العملاء، ومع أن كلاً منهما باع الكمية نفسها من النوع نفسه من السجاد فإن توني كسب أكثر من جو بنحو 5000 دولار، فما السبب؟.

اتضح من دراسة هذه الحالة أن جو يتعامل مع العملاء، وفي ذهنه أن السعر هو كل اهتمامهم، وهو يقضي وقتاً قليلاً في مناقشة مزايا المنتج، ولا يبذل جهداً كبيراً لكسب العملاء، وغالباً ما يقدم خصماً على البضاعة حتى قبل أن يطلب العملاء ذلك، وهو لا يمهد للمفاوضات، وإنما كل ما يعنيه أن يعقد اتفاقاً

بسرعة، بتقديم تخفيضات كبيرة على السعر عند أول بادرة تردد من المشتري.

أما توني، فيبذل مجهوداً كبيراً في البداية لكي يبيع للمشتري ويقوم بعرض مزايا السجاد، لأنه يعتقد أن هذا هو الأهم للعميل قبل السعر. وهو يتوقع أن يحصل على سعر التجزئة العادي لما يبيعه، ونادراً ما يقدم خصماً، وعندما يتطرق العميل إلى موضوع الخصم، فإن توني يفاوضه من أجل ضمان البيع بتنازلات بسيطة.

وهذا المثال يؤكد كذلك أهمية أن يعرف المفاوض النقطة، التي يبدأ منها التفاوض، واضعاً هدفاً أعلى دوماً، لأن فقدان الطموح يعني القبول بأقل المكاسب، وهناك قاعدة تقول "إن المفاوضين الناجحين لديهم القدرة عادة على تقديم تنازلات أقل".

وقد بات تعلم المهارات التفاوضية مسألة ضرورة، إذ نشط الخبراء في وضع وسائل وأساليب تدريب ترفع من مستوى تلك المهارات، وتزيد من قدرات المفاوضين على مواجهة المواقف التفاوضية، متسلحين بمعرفة دروب التفاوض الوعرة ودهاليزه، ومن هذه الوسائل والأساليب التدريبية المتبعة في هذا الميدان:

أسلوب دراما المجموعات ويشمل نوعين: أولهما الدراما النفسية، وثانيهما الدراما الاجتماعية. وقد نشأ هذا الأسلوب في حضن علم النفس، وأفاد كثيراً في تحليل شخصيات الفرقاء، والتوصل إلى افتراضات مناسبة فيما يتعلق بتصرفاتهم. وتظل قيمة أسلوب دراما المجموعات بالنسبة إلى إدارة التفاوض، فيما يتيحه

من إمكانات لدراسة وتحليل نوايا وبدائل الأطراف الأخرى، وتبادل الرأي بشأنها في إطار المجموعة. كما يسمح هذا الأسلوب بالتدريب على التفاوض، لأنه يتيح تمثيل الأدوار بالقدر، الذي يساعد على تصور ما سيجري في المفاوضات. إن هذا الأسلوب، الذي ينبني على لعب الأدوار، يعين على تنمية تصور أعضاء الفريق للقضايا المطروحة للتفاوض بصورة درامية، ويمكنهم من استكشاف بعض الصعوبات والأخطاء المتوقعة في أثناء التفاوض.

أسلوب المؤتمرات: يتيح هذا الأسلوب الفرصة لمجموعة من الأفراد، بصرف النظر عن عضويتهم في فريق التفاوض أو عدمها، للمشاركة في مؤتمر صغير لمناقشة مختلف عناصر عملية التفاوض. ويشمل المؤتمر علاقات اتصال إلى أعلى، لحل المشكلات، أو إلى أسفل، للإعلام وإعطاء تعليمات، أو في خط أفقي بهدف التنسيق. إن العديد من المزايا يمكن تحقيقها بالإفادة من أسلوب المؤتمرات، متى تم الاتصال وفق المعطيات، عبر هذه القنوات بيسر، وعلى نحو متكامل في أثناء هذا المؤتمر.

أسلوب تداعي التفكير الخلاق: وهو أسلوب إثارة التنبؤ الحدسي وإطلاق التفكير في الموضوع المطروح، من دون قيد لتوليد الأفكار الجديدة، وطرح بدائل متعددة، يمكن أن يفيد منها فريق التفاوض، وفي جلسة تداعي التفكير الخلاق، تتم دعوة مجموعة مناسبة من الأفراد للتفكير جهراً، ويجوز لكل فرد أن يتجه بتفكيره على أي نحو يراه، وله أن يقول ما يجول بخاطره دون أدنى قيد. وفي هذه المرحلة لا يسمح مطلقاً بتصحيح أو تقويم أي فكرة، وعلى سكرتير الجلسة أن يسجل كل ما يقال، مهما كان غريباً، ثم

تعـرض القائمـة في نهايـة الجلـسة للتقـويم والمراجعـة والتعـديل، للتوصل إلى الأفكار المبدعة.

يضاف إلى ما سبق، بعـض الـبرامج التدريبيـة، لزيـادة مهارات الاستماع والقدرة على التعبير وتنميـة قـدرات الملاحظـة، وزيادة المهارة في الرصـد والتلخـيص، باكتـساب المعـارف الفنيـة المتصلة بهذه الجوانب، وغير ذلك من المهارات، التـي يحتـاج إليهـا أعضاء فريق التفاوض". وإذا أردنا إجمال مجموعة الخصائص، التي تميز المفاوضات الناجحة، وبعض الأسـس، التـي تـؤدي إلى بلـوغ الغايات من عملية التفاوض، فإن ذلك يكون على النحو الآتي:

1. المعلومـات تمثـل القاعـدة، التـي تبنـي عليهـا عمليـة التفاوض، والمفاوض الناجح هو مـن يـتمكن مـن الحـصول عـلى معلومات عن شخصية الطرف الآخر وسلوكياته وقيمه، وتجاربـه التفاوضـية الـسابقة وأسـلوب تفكـيره. ويتطلـب ذلـك معرفـة المصادر، التي يستقي منها هذه المعلومات، التـي ينبغـي أن تخـضع للدراسة والتحليل، وصولاً إلى نتائج قائمة على الحقائق لا الخيال.

ولا بد من الحصول على معلومات واقعيـة عـن موضـوع التفاوض، وتطوره التاريخي، وهل سبق إثارته وتناولـه مـن قبـل، وما الأسباب الداعية، إلى إثارته في الوقت الحالي.

2. الوقوف على مكـامن القـوة والـضعف لـدى الطـرف الآخر، وتقويمه بموضوعية؛ ليساعد على عدم التهوين مـن شـأنه أو التهويل وإعطائه تقديراً أعلى مما يستحقه.

والمفاوض الناجح هو الذي يستطيع أن يقوِّم ذاته، ويعرف مواطن قوته، ليعرف متى يقدم على التفاوض، ومتى يحجم، أو متى يستطيع الانسحاب من غير أن تلحق به أضرار.

"ويمكن إخفاء الضعف من خلال القيام ببناء قوة مدركة في عقل الطرف الآخر، أو من خلال تحويله بعيدا عن نقاط القوة لديه، وفي حالة ضعف قاعدة القوة لدى المفاوض، يمكن أن يركز على المشاعر بدلاً من الجدل العقلاني".

3. من المؤثرات في سير عملية التفاوض، حسن الإدارة والقدرة على عرض وجهات النظر، بصوت واضح وأسلوب عرض جذاب، وتسلسل في الأفكار، وقدرة على استخدام أساليب الاستمالة والإقناع، لأنه لا يكفي أن يكون الحق معك، وإنما لا بد أن يحسن المفاوض عرض قضيته ووجهة نظره بوضوح وثقة.

4. لا بد من تجنب الجدل العقيم والسفسطة، واستخدام الحسنى في الإقناع والتحرر من المؤثرات العاطفية والأحكام المسبقة.

5. توقع الحقائق والحجج، التي يمكن أن يوردها الطرف الآخر، والاستعداد للرد بحيث يأتي مقنعاً.

6. تحديد هدف أعلى للتفاوض وهدف أدنى، ومعرفة أن العرض الأول ليس هو الأفضل، وعدم السماح بمشاعر الضعف بالتسلل إلى الذات، وألا يدع المفاوض الشعور ينتابه بأنه مغلوب على أمره.

7. تنمية القدرة على استخدام عملية الاتصال، لعكس وجهات النظر، ولإقناع أطراف، لها صلة بموضوع التفاوض، قد يحتاج المفاوض إلى دعمها في مرحلة قادمة.

8. أخذ المبادرة في طرح وجهات النظر والمقترحات، يساعد المفاوض على تجاوز وضع المدافع، الذي يفاجأ بما يطرحه الطرف الآخر، وقد يترتب على ذلك اختلاط أوراقه وارتباك موقفه التفاوضي.

9. احترام وجهات نظر الطرف الآخر، من أسباب نجاح عملية التفاوض، لأنه يخلق جواً من التفاهم، وأساسا لعلاقات طيبة، كما أن عدم الاستجابة للاستفزاز والسيطرة على الموقف التفاوضي بالهدوء وببرودة الأعصاب، يكسب المفاوض احتراماً، ويجعله قادراً على تقويم الموقف بما يحقق مصالحه.

10. البدء بالحديث عن أشياء محببة إلى النفوس لإزالة الحواجز النفسية.

11. يتطلب التفاوض ثقافة واسعة، تعين على فهم الأمور، أما الأشياء التخصصية فينبغي تحويلها إلى اللجان الفنية المتخصصة لدراستها وتحليلها، بما يعين على اتخاذ المواقف الإيجابية المحققة لمصلحة المفاوض. ويرتبط هذا بتوزيع المهام بين أعضاء الوفد، مع وجود قائد قادر على التنسيق، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

12. من الضروري التأكد من الصلاحيات الممنوحة للطرف المفاوض، حتى لا يكون هناك اتفاق على أمور، لا يمكن أن يعتد بها، وحتى لا يهدر الوقت فيما لا طائل منه.

13. عند طرح الأسئلة، لا بد من البعد عن الأسئلة، التي تتسم بالغموض، أو تلك التي تحمل معاني التشكيك والاتهام، كما لا بد من تحاشي الأسئلة، التي تتطلب الإجابة بنعم أو لا؛ لما فيها من إحراج للطرف الآخر.

"والواقع أن الأسئلة في المفاوضة تخدم عدة أغراض:

- تستثير انتباه الأطراف الأخرى في التفاوض.
- تمكن من الحصول على المعلومات عن الأطراف الأخرى المشاركة في التفاوض.
- تتيح إعطاء معلومات للأطراف الأخرى المشاركة في التفاوض.
- تحث الأطراف الأخرى المشاركة في التفاوض على التفكير.
- تعمل على وقف المناقشات والتوصل إلى نتائج محددة.

14. التلخيص عند انتهاء كل مرحلة من مراحل التفاوض، يساعد على كتابة صيغة الاتفاق بسهولة.

15. لا بد من التفكير في الآثار السلبية المترتبة على إخفاق المفاوضات.

16. يُمْكِنُ استخدام المواعيد عاملَ ضغطٍ للحصول على التنازلات.

17. الأخذ في الحسبان أن الطموح الأعلى يؤدي إلى نتائج أفضل.

18. ينبغي الإدراك أن التفاوض يتطلب معرفة كبيرة بمبادئ علم النفس والاجتماع "نظراً لأن عملية التفاوض تتم بين

الأفراد، فينبغي على المفاوض أن يكون على فهم بالسلوك الإنساني، وأن يكون قادراً على التنبؤ به. ولحسن الحظ، فإنه، على الرغم من تعقد هذا السلوك، يمكن فهمه والتنبؤ به، إذا ركزنا على معرفة كيف يتصرف الأفراد في موقف معين، بدلاً من التركز على لماذا يتصرف الأفراد بالطريق، التي يتصرفون بها في موقف معين".

وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك عدداً من جوانب السلوك الإنساني تمثل مشكلات أساسية في الفهم، مثل:

ـ التبرير: وهو إعطاء سبب وهمي للسلوك، يخالف السبب الحقيقي.

ـ الإسقاط: وهو قيام الفرد بنسب دوافعه إلى الآخرين.

ـ الإزاحة: وهو سلوك التخفيف أو التنفيس عن الغضب، بالرغبة في الاعتداء على أفراد أو أشياء أخرى، غير المسبب الحقيقي لحالة الغضب (البحث عن كبش فداء).

ـ النكوص: وهو التفكير أو التصرف بطريقة معاكسة تماماً للغرائز أو المشاعر أو الأفكار، التي تم كبتها خلال فترة معينة.

ـ الصورة الذهنية الشخصية: وهي تلك الصورة، التي يكونها الفرد عن ذاته وطموحاته وخبراته.

ـ تمثيل الأدوار: كل منا يلعب عدة أدوار في الحياة، ومعظمها يستند إلى الخبرات السابقة لنا في الحياة، وكل فرد يعرف ما هو الدور، الذي يجب أن يلعبه في موقف معين.

ـ السلوك العقلاني: عادة ما يتصف الأفراد وفقاً للسلوك العقلاني، الذي يبدو، عقلانياً، ليس منهم، وليس من قبل

الآخرين. ولذا فإن السلوك العقلاني لا يمكن فهمه إلا إذا عرفنا أسبابه، وإلا بدا لنا سلوكاً غير عقلاني".

19. قد تتطلب العملية التفاوضية استخدام عدد كبير من الإستراتيجيات والسياسات والتكتيكات وفقاً لطبيعة كل رحلة، وبناء على تقويم الموقف التفاوضي.

20. لا بد من الأخذ في الحسبان أثر الخلفيات الثقافية في عملية التفاهم بين الأطراف، ويتطلب ذلك معرفة واسعة بعادات الشعوب وتقاليدها؛ لأنها تلقي بظلالها على عملية الاتصال وتحدد مدى فعاليتها.

ويفضل أن يكون المفاوضون على علم كاف بلغة الطرف الآخر حتى يسهل التفاهم، ويتوافر قدر كبير من الخبرة المشتركة Common experience، ليعين على بناء جسور الثقة، ويزيد من فرص التفاهم.

***

دروس في علم التفاوض

يتطرق البحث وبإختصار الى :

أهمية علم التفاوض

مفهوم التفاوض

عناصر التفاوض الرئيسية :

أولا: الموقف التفاوضي وعناصر الموقف التفاوضي

ثانيا: أطراف التفاوض:

ثالثا: القضية التفاوضية:

رابعا: الهدف التفاوضي:

شروط التفاوض



أولا: القوة التفاوضية

ثانيا: المعلومات التفاوضية

ثالثا: القدرة التفاوضية

رابعا: الرغبة المشتركة

خامسا: المناخ المحيط:

خطوات التفاوض

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية

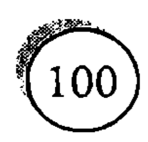
الخَطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه

مناهج واستراتيجيات التفاوض :



أولا: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة

1. استراتيجية التكامل:
2. استراتيجية تطوير التعاون الحالي:
3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:
4. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

ثانيا:استراتيجيات منهج الصراع:

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك)

الاستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت)

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع)

الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

سياسات التفاوض

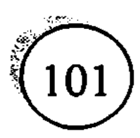
خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

مبادئ التفاوض

تنشا أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.



فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أهمية علم التفاوض

تنشا أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

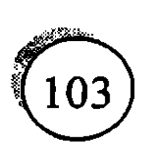
فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح إمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون تتويجا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

مفهوم التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب



ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

عناصر التفاوض الرئيسية

أولا: الموقف التفاوضي:

يعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابا وسلبا وتأثير أو تأثرا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية.

وبصفة عامة فان الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر يجب:

1. الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

2. التركيب:



حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزيئات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

3. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

4. الاتساع المكاني والزماني:

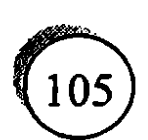
ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشمله القضية عند التفاوض عليها.

5. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

6. الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن



الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانيا: أطراف التفاوض:

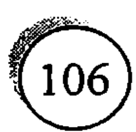
يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظرا لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فان أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضا إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلا إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثا: القضية التفاوضية:

لابد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية وميدانها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعا: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات.



فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة.

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فان الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.

الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.

تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

شروط التفاوض

أولا: القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ثانيا: المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

من نحن؟



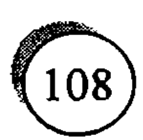
من خصمنا؟
ماذا نريد؟
كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة ؟
أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟

وإذا كان ذلك يسير ،فما هي تلك الأهداف المرحلية ،وكيفية تحقيقها ؟

ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟
وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

ثالثا: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسا بأعضاء الفريق. ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي :
الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.



تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة،محددة المهام ،ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أوالميول أو الرغبات.

تدريب وتثقيف وحشذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلة الخاصة بالقضية التفاوضية.

المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.

توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شانها تيسير العملية التفاوضية.

رابعا: الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

خامسا: المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين هما:

1. القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فان القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :

يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فانه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة. وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم. وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:



تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.
كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.
دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.

الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التأرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح ويسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطى كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.



وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسميات وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب .

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تنجح المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الأخر، وان قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذيا:

اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.



الاتفـاق عـلى أجنـدة المفاوضـات ، ومـا تتـضمنه مـن موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بـشأنها وأولويـات تناول كل منها بالتفاوض.

اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعـداده وجعلـه صـالحا ومناسبا للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافـة التـسهيلات الخاصـة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التـي لا يتم التفاوض إلا بها:

اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تناول كـل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفـاوض عـلى القـضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.

الاستعانة بالأدوات التفاوضـية المناسـبة وبـصفة خاصـة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسـانيد المؤيـدة لوجهـات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.

ممارسة الـضغوط التفاوضـية عـلى الطـرف الآخـر سـواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

الوقت.
التكلفة.



الجهد.

عدم الوصول إلى نتيجة.

الضغط الإعلامي.

الضغط النفسي.

تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشان أحد عناصرها أو جزيئاتها.

الخطوة السادسة: **الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:**

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

مناهج واستراتيجيات التفاوض

أولا: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:



يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي :

1. استراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

التكامل الخلفي.

التكامل الأمامي.

التكامل الأفقي.

2. استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

1. مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

2 مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

3. مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

4. مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

4. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما



وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما .

وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:

1. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة ،أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

2. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

ثانيا:استراتيجيات منهج الصراع :

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي :

1. استنزاف وقت الطرف الآخر.



ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

2. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة.



ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

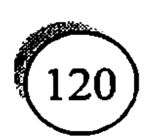
إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية ...الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

3. استنزاف أموال الطرف الآخر.

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان



يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الاستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شانه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتمتاز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.



الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين.

لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشذ كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فان عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.
القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.



الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظرعن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقه نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.



الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

1. صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

2. البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

سياسات التفاوض

1. سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.

2. سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعتيم التفاوضية (التشكيك).

3. سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضييق والحصار التفاوضية.



4. سياسة أحداث التوتر التفاوضي/ سياسة الاسترخاء التفاوضي.

5. سياسة الهجوم التفاوضي/ سياسة الدفاع التفاوضي.

6. سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.

7. سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.

8. سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوافر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

مبادئ التفاوض

وتلخص في (23) مبدأ:

1. كن على استعداد دائم للتفاوض،وفي أي وقت.

2. أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.

3. التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.

4. عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.

5. لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.

6. أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.



7. ليست هناك صداقة دائمة،ولكن هناك دائما مصالح دائمة.

8. الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.

9. الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.

10. لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك.

11. تبنّى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنى على التمنيات.

12. أن نتفاوض من مركز قوة.

13. الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.

14. استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.

15. ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيا لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه.

16. هـدوء الأعـصاب والابتـسامة مفتـاح النجـاح في التفاوض.

17. التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.

18. التجديـد المـستمر في طـرق وأسـاليب تنـاول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.

19. عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملـة اسـتفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.

20. التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.

21. الاستمتاع بالعمل التفاوضي.

22. لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمـة فيه.

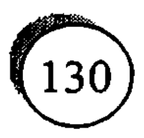
23. عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتيـاط دائـما مـن عكسها

****



مهارات المفاوض





تحليل المشكلات واتخاذ القرارات

مفهوم المشكلة

المشكلة هي:

- حاجة لم تشبع أو وجود عقبات أمام إشباعها
- موقف غامض لا نجد له تفسيرا محددا
- وجود الشخص أمام تساؤلات أو غموض مع وجود الرغبة لديه في الوصول إلى الحقيقة (الحل)

تشخيص المشكلة

عناصر التشخيص الدقيق للمشكلة

- التفرقة بين الظواهر والأسباب
- تحديد المشاكل الرئيسية والمشاكل الفرعية
- تحديد نطاق المشكلة
- تحديد المفاهيم المستخدمة
- معرفة الظروف المختلفة المحيطة بالمشكلة
- تحليل المشكلة إلى عواملها الأولية

تحديد الأهداف

الأهداف : هي النتائج المرغوبة المطلوب التوصل إليها من حل المشكلة وهي بمثابة أهداف مباشرة في إطار الأهداف العامة مثلا:



- تقليص نسبة شكاوى العملاء بنسبة 30٪ خلال الثلاثة الاشهر الاولى من 2006 م

نقاط لتشخيص افضل

- كُن مستعدا لإنفاق وقت كاف في دراسة المشكلة
- دوِّن ما تظن انه حاصل
- تفهّم لماذا حصلت المشكلة
- تعَّرف على المزيد من المعلومات عن المشكلة
- قدِّر نتائج عدم حل المشكلة
- يجب أن تشعر انك حددت وعرفت المشكلة بشكل جيد ومُرضٍ

إيجاد البدائل (الخيارات):

وتشتمل ثلاث عمليات ، هي:

1) جمع المعلومات عن طريق:

- الخبرة والتجارب السابقة
- القراءة الواسعة والواعية
- تحديد وتنظيم الحقائق والمعلومات المجمعة في قائمة بشكل واضح ومفهوم

2) إنتاج الأفكار:

- وذلك لمعرفة الحلول الممكنة عن طريق :

o تلمس المشكلة موضوعيا ودون تحيز

* حشد الطاقات الفكرية والذهنية للآخرين

- تحت ضوابط:



* وضع قيود على الوقت المسموح به للتفكير الخلاق
* قبول الأفكار المقدمة دون نقد أو نقاش
* تشجيع الجميع على اقتراح الأفكار وتطويرها

3) وضع قائمة بالمعلومات والأفكار والحلول (التدوين فقط)

تحليل ومقارنة البدائل

على المحلل مراعاة :

• الدقة : عدم إغفال أي من البيانات مهما كانت بسيطة
• الموضوعية: عدم التحيز نحو أو ضد بديل معين

ولكي يكون التحليل سليما ينبغي مراعاة :

• إتمام التحليل والمقارنة وفقاً لمعايير المستقبل في ظل عدم التأكد

- وضع خطة في حالة تحقق الظروف التي تم توقعها
- وضع خطة في حالة عدم تحقق تلك الظروف

• التركيز على العوامل الحاسمة:

- كلفة الحل الممكن تحملها
- عامل الوقت المتاح للحل

• التركيز على عوامل الاختلاف بين البدائل

- الإيجابيات (نقاط القوة)
- السلبيات (نقاط الضعف)

• مقارنة الآثار الإضافية للبدائل:

- التكلفة --- الخسارة الإضافية



- العائد --- انخفاض درجة المخاطرة

اتخاذ القرارات لحل المشكلة

اختيار افضل البدائل

حيث يتم استبعاد الخيارات غير الممكنة ، وتقدير إمكانات النجاح أو الفشل لكل الخيارات الباقية من حيث:

- نسبة الاحتمال
- إمكانية حل المشكلة بفعل أحد هذه الخيارات

واحسن بديل (خيار) هو الذي يساعد على تحقيق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة وتتمثل الكفاءة في تحقيق:

- أعلى عائد ممكن أو منفعة ممكنة
- اقل تكلفة ممكنة أو تضحية ممكنة
- تحقيق الأهداف وفق أولوياتها (في حالة تعدد الأهداف)

اختبار البديل المختار

الغرض هو التأكد من أن البديل الذي تم اختياره هو اقل بديل متاح ، ويتم التأكد عن طريق:

• الاختبار النظري:

- إثارة العديد من الأسئلة التشكيكية
- نشر البيانات الخاصة بالبديل بهدف الحصول على رأي أهل الخبرة

• الاختبار المعملي

تصميم نموذج واختبار معمليا



· الاختبار من واقع التنفيذ:

- تطبيق البديل في نطاق محدود (أحد المشاريع مثلا)

- التنفيذ التتابعي (المرحلي)

نقاط مهمة لحل افضل

للوصول إلى حل افضل يجب أن :

* تجمع المعلومات الكافية عن المشكلة

* تعمل على تحليل هذه المعلومات

* توجد أقصى ما يمكن للبدائل (الخيارات) تقديمها.

* تقيس كلفة البدائل ومدى توفر كل من المواد اللازمة لها والوقت المطلوب للتنفيذ

* تحدد سلبيات وإيجابيات البدائل المتاحة حولها

* تعرف على فرص النجاح ، والضعف (الفشل) الممكنة والمحتملة .

* تعرّف ما إذا كان قد تبقى حل للمشكلة بعد كل ذلك ؟

***



كيفيه اتخاذ القرار السليم

على الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه ليس من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وأن الإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها.

ان المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يمتلك للتوصل إلى القرار السليم، وإذا لم يكن بين البدائل المطروحة حل مناسب قاطع فالواجب اختيار أقلها ضرراً وإذا ما تبين بعد ذلك خطا في القرار كان الأجر مرة واحدة وفي حال الصواب كان للمجتهد أجران.

ان اتخاذ القرار هو عملية متحركة وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة.

كما أن عملية اتخاذ القرار تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية،الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل ،كما ان اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالبا أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج ،فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة.

مفهوم اتخاذ القرار:

القرار لغة:



مشتق من القر واصل معناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال قرّ في المكان، أي قربه وتمكن فيه.

القرار اصطلاحا:

- هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائما بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الترجيح وتغليب الاصوب والأفضل أو الأقل ضرراً.

-هو التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل بحس متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح.

معنى ذلك.........

أننا عندما تعرض لنا مشكلة أو نعزم على أمر فان هناك عدة خيارات تظهر لنا فنحل المشكلة أو نتغاضى عنها أو نحلها بمواجهتها مواجهة عنيفة، أم نتخذ طريق التدرج ونحلها بشكل جزئي أم نستعين بغيرنا في هذا الحل هذه خيارات متنوعة ؟

فالقرار أن تعرف هذه الخيارات والبدائل، ثم تصل إلى الخيار الامثل، وذلك من خلال التأمل وحب الظروف المحيطة وحسب متطلبات الموقف، وفي حدود الزمن المتاح، لان الزمن أيضا أحيانا يكون له أثر حاسم في اتخاذ القرار، فالذي يريد – مثلا – ان يتخذ قرارا في ان يدرس في جامعة كذا وجامعة كذا لا بد ان يتخذ القرار قبل انتهاء مدة القبول والتسجيل، فإذا اتخذ قراره بعد ذلك أصبح قراره بعد فوات الأوان كما يقال.

إذاً فالقرار الذي نتحدث عنه هو كيف تختار الامثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والمدى البعيد بإذن الله تعالى



خطوات اتخاذ القرار:

هناك طريقة وضعها علماء النفس والاجتماع مكونة من خمسة مراحل توضح كيفية اتخاذ القرار بشكل مستقل وهي:

المرحلة الأولى: تحديد الهدف بوضوح، لأنه بذلك يوجه خطواتنا نحو اتخاذ القرار.

المرحلة الثانية: التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات، فمنها يستخلص وينبثق القرار.

المرحلة الثالثة: فحص الحقائق مهم جدا، فعدم توفر المعلومات قد يقودنا إلى قرار غير صحيح.

المرحلة الرابعة: التفكير في الايجابيات والسلبيات للقرار الذي تم اتخاذه، فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن ان ينتج عنها وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة.

المرحلة الخامسة: مراجعة جميع المراحل مرة أخرى، والانتباه فيها إذا أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغيير، ثم نقرر بعدئذ، وإذا لم يكن القرار مناسبا يمكن عمل فحص جديد

أنواع القرارات:

لان هذا الموضوع في غالب الأحوال يتحدثون عنه في القرارات الإدارية في المؤسسات التجارية والمنشآت الصناعية، ونحن نتحدث هنا عن القرارات الشخصية في الحياة العامة على وجه الإطلاق

1. القرارات الفردية:

هناك قرارات فردية وأخرى جماعية ،قرار فردي يخصك وحدك ،كما قلنا طالب يريد ان يحدد جامعة أو رجل يريد ان يختار



للزواج امرأة ،فهذا أمر محدود ،لكن إذا كان القرار يخص جمعا من الناس أو يخص الأمة برمتها ،كقرار الرئيس في مصلحة الأمة أو كحكم يتخذه القاضي بشأن متنازعين مختلفين ،ان مثل هذا القرار يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية ،ولا بد له من مزيد من أخذ الأسباب الموصلة للقرارات،لان الأول قرار يخصك وحدك ،فان وقع فيه خطأ فأنت الذي تتحمله وان كان به ضرر فدائرته مخصوصة به وحدك، أما ان يكون القرار الذي تتخذه يتضرر منه ألاف أو عامة الناس ،أو أن تتخذ الحكم فيتضرر به أو النظام فيتضرر به كثير من الناس فهذا أمر يحتاج إلى مزيد من التروي .

2.القرارات المصيرية:

أيضا من جهة أخرى هناك قرارات عادية وأخرى مصيرية... قرار عادي تريد ان تهدي لأخ لك هدية، وهل يا ترى أهديه من قميص أم أهديه كتاب من الكتب ؟قضية عادية متكررة ليست خطيرة ولا كبيرة، لكن هناك قرار ربما يكون بالنسبة للفرد وأحيانا على مستوى الأمة مصيريا، هل تريد ان تدرس أو تعمل ؟ ربما يكون قرارا مصيريا بالنسبة لك هل تريد ان تبقى في هذه البلاد أو ترحل إلى بلاد أخرى ؟أمور لها أثار أكبر لذلك لا ينبغي أحيانا ان يزيد الإنسان من التفكير والبذل للجهد في قرار عادي يتكرر فيجمع جمعا من الناس ويستشيرهم... هل يختار هذا أو ذاك أيضا العكس فيأتي في قرار مصيري فيتخذه ويقرره وهو في جلسة لشرب الشاي دون ان ينتبه للخطورة التي تترتب على ذلك.

3.القرارات الدورية:

وهناك أيضا قرارات دورية وأخرى طارئة، ما معنى قرارات دورية ؟أي تتكرر دائما، على سبيل المثال بالنسبة للطالب الاختبارات أمر يتكرر دائما، فيحتاج ان يقرر هل يبدأ بدراسة الكتاب أو بدراسة المذكرة أو يبدأ بدراسة المادة الأولى أو الثانية ؟ فالأمور الدورية مثلا الشركات أو المؤسسات توظيف موظفين لديها وأحيانا تفصل آخرين هذه الأمور الدورية المتكررة القرار فيها هو اتخاذ النظام الامثل، بحيث لا تحتاج في كل مرة إلى ان نعيد القرار ندرس القضية مرة واحدة نضع شروط لتعيين الموظفين نضع نماذج نحتاج إليها وينتهي الأمر أما في كل مرة نعاود التفكير، كلا ! قرار دوري يأخذ دائما أما الشيء الطاريء الذي يحتاج إلى بعض ذلك الأمر إذاً فهمنا هذه الصورة العامة في القرارات وبأسلوب مبسط ويلامس واقع حياتنا

حيثيات اتخاذ القرار:

أولا: اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما أكثر بالممارسة والتجربة:

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتابا، أو بمجرد ان تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تنضجك شيئا فشيئا، ولكنها الخبرة تكتسب مع الأيام ... ويمتلكها الإنسان بالممارسة بشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشيء كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، هنا يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

ثانيا: اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه وان كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها مناتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات.

بعض الناس دائما لا يبت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقيها معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائما يدور في حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئا، لأنه لم يختر بعد، هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة ؟يمر العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيرا فيدرس فصلا في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختيارا صائبا فيمضي للعلوم،ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو - كما يقولون - يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق ان يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

ثالثا: ليس اتخاذ القرار مبنيا فحسب: بل لكثير من الأحوال يبنى على معارف الحياة العامة وعلى طبيعة الظروف ومعرفة الأحوال وحاجات الناس ومصالحهم وهذه كلها تمثل أسسا لا بد من معرفتها عند اتخاذ القرارات.

رابعا: اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة:

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فان الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن ألا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبوابا كثيرة

مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله ان يسرح في الآفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

خامسا:ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته:

لان بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

محاذير اتخاذ القرار:

1. لا للمجاملات في اتخاذ القرار:

إذا أتاك من يستشيرك على سبيل المثال وترى أنه لا يصلح لهذا لكنك تجامله وتقول له:توكل على بركة الله تكون غششته ولم تنصح له وتكون قد هيأت له سببا أو أمرا يتضرر به وتقع به عليه مشكلة دون أن يكون لذلك فائدة، دعه يعرف الحق أو حتى كن صريحا مع نفسك شلا تجامله يأتيك اللوم عندما تقول لا في البداية لكنه يأتيك مضاعف عندما تقول لا في النهاية وهذا أحيانا يحصل في جوانب كثيرة فبعض الناس يتأثر بمن حوله فيقول:ماذا سيقول الناس عني الآن ؟ينتظرون مني قرار حاسما ! أو يريد مثلا جاءه رجلا مناسبا لابنته وصالحا تقي ماذا يقول ؟ قل:أريد أن أوافق لكن البنت أختها قد تزوجت كذا، والوسط الاجتماعي يقول كذا وكذا، فيترك الرأي السديد والقرار الصائب مجاملة للآخرين دونما وجود ضرر حقيقي أو مخالفة حقيقية.

2. لا للعواطف:



لان العواطف عواصف، وهذا نراه كثيرا بين الآباء والأبناء، كم تغلب العاطفة على الآباء والأمهات فيتخذون لأبنائهم قرارات أو يساعدونهم على مسارات في عين الضرر عليهم، وأيضا كم تكون العاطفة سببا في اتخاذ موقف لا يتفق مع المبدأ أو يخالف العهد والميثاق أو يخالف ما ينبغي ان يكون عليه الإنسان

العاطفة مؤثرة لا شك في ذلك لها أثر حتى في القرارات، لكن إذا غلبت العاطفة أصبح الرجل – كما يقولون – عاطفيا يأتي المجرم المذنب الذي ثبت جرمه فيبكي عند القاضي، فهل يقول لها القاضي ما دمت تبكي اذهب فأنت من الطلقاء ؟ضاعت الأمور واختلت الأحوال واطربت الحياة من كل جوانبها بمثل هذا ويأتي الابن وقد أخطأ ويستحق العقوبة ويستحق على الأقل نوع من الحزم والجد فإذا به يجد أباه يطبطب على ظهره ويبتسم له ويكافئه عند الخطأ، فيكون ذلك من أعظم الأسباب والأضرار،

3. لا للتردد والتراجع:

كثيرا ما يتردد الناس ولا يعزمون أمرا ولا يتخذون قراراً، ولا ينشئون عملاً ولا يبدون ممارسة، فتضيع الأوقات دونما شيء، وأيضا التراجع يبدأ ثم يرجع ويأخذ ثانية ثم يتقاعس هذا أيضا مبدد للجهد ومضيع للوقت ومؤثر في النفس،

بعض الناس إذا أراد أن يفعل أمراً أو يتخذ قراراً أذاعه في كل الصحف والإذاعات، هو يريد ان يتزوج امرأة وإذا به يشرق بحديثه ويغرب فتأتيه أمور لا يدركها أو لم يكن يحسب لها حساب، لذا استعن على قضاء حاجتك بالكتمان، فان ذلك أوفق وأوصل



إلى الغاية وان كثرة الكلام وإشاعة الأخبار لا يحصل منها في غالب الأحوال فائدة.

5. لا للعجلة:

فان العجلة كثيرا ما يصاحبها الندامة، وأيضا البطء الشديد غير مطلوب، لكن العجلة كثيرا ما نرى أحوال الناس مع طبيعة الحياة اليوم يقولون نحن في زمن السرعة أو في عصر البرق والاتصالات السريعة، نعم نحتاج إلى رفع الكفاءة في اتخاذ قراراتنا لكن العجلة المفرطة التي لا تعطي للزمن قدره كثيرا ما تأتي بعواقب وخيمة وبأمور لا تحمد عقباها في غالب الأحوال

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

1. القيم والمعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2. المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد

.

3. الميول والطموحات:

لطموحات الفرد وميونه دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4. العوامل النفسية:



تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

***

يكسبك الجرأة والخبرة
اتخاذ القرار شجاعة تحتاج تدريب

اتخاذ القرار هو أحد أهم المهام الإدارية لتي تواجه المدير ، بل وتواجه الإنسان بشكل عام وقد يؤدي التردد في اتخاذ القرار إلي ضياع العديد من الفرص ، فالتردد من أسوأ الأمور التي قد تضيع الفرص والوقت كما يصفه الفيلسوف الصيني يونج سلبية التردد ، مؤكداً أن الإقدام علي أمر ما يبدأ دائماً بقرار

فالقدرة علي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب من أصعب الأمور التي تواجهنا في حياتنا العملية والأسرية حيث يتطلب ذلك الاختيار بين بدائل معينة أو الاختيار بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود.. ترجع تلك الصعوبة إلي عدة عوامل منها، صعوبة الحصول علي كل المعلومات الخاصة بالقرار المطلوب اتخاذه أو الشعور بالخوف أو القلق من سوء تقديرنا لتقييم بعض الأمور مما يزيد الأمر تعقيدا.. والعملية محيرة.. فإذا كان اتخاذ القرار الصائب صعباً بالنسبة للرجل فإنه أكثر صعوبة بالنسبة للمرأة نظراً لطبيعتها لكن هناك العديد من التدريبات التي يمكن تعلمها لتساعد علي مواجهة التحديات التي تحد من قدرة المرأة علي اتخاذ قرارات حياتية ، والكثير من قادة التنمية البشرية يقدمون دائماً تدريبات كثيرة ومحاضرات عديدة في فنون اتخاذ القر



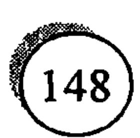
أسس اتخاذ القرار

دكتورة آية ماهر - أستاذ الموارد البشرية بالجامعة الأمريكية ومقرر مجموعة تدريب القوة البشرية بلجنة التعليم بأمانة السياسات - تؤكد بحسب جريدة " الأهرام" أن تعلم مهارات اتخاذ القرار أصبح من ضمن برامج التدريب الأساسية للموارد البشرية في كبري الشركات العالمية، وضرورة عصرية لأي امرأة نظراً لكثرة المتغيرات والأحداث التي تواجهها في حياتها اليومية والتي تتطلب دراية أكثر بهذه الجزئية التي تمس كل الأمور الأساسية..

لذلك تقدم د. آية روشتة عملية وفعالة لكل سيدة تود التخلص من التردد في اتخاذ القرار تتلخص فيما يلي :

* لا تتركي أمر اتخاذ القرار معلقاً لعدم الرغبة ، لأن هذا الوضع أكثر الأوضاع سلبية وخطورة في مجتمعنا.. فاتخاذ القرار حتى إذا كان خاطئا أفضل من عدم اتخاذه ، لأننا لن ننجح لو لم نتعلم من أخطائنا هذا بالإضافة إلي أن عدم اتخاذ القرار يجعل المرأة تدور في حلقة مفرغة وتضيع منها فرص قد لا تتكرر.. وقد ينتج عن ذلك الشعور بالعجز في مواجهة الأحداث وحل المشكلات، لذلك تذكري أن اتخاذ القرار يكسبك جرأة وشجاعة وخبرة ويتيح لك فرصة التقويم الذاتي.

* تأكدي أن عدم المرونة في طريقة التفكير بسبب الشعور باليأس من عدم القدرة علي اختيار القرار السليم فتكون النتيجة السلبية التي يمكن التحكم فيها والتخلص منها من خلال استشارة أهل الخبرة والتزود بالمعلومات الكافية حتى تتضح



الصورة كاملة أمام عينيك، وعندئذ سوف تتولد لديك أفكار جديدة وتصبحين أكثر ايجابية.

* اعلمي أن عدم وضوح الهدف المطلوب اتخاذ قرار بشأنه أمر شائع بين النساء حيث نجد أن الكثيرات يمضين وقتا طويلا في التفكير في اتخاذ قرار العائد منه ضعيف جدا لذلك عليك أن تسألي نفسك أولا ما هو الهدف من هذا القرار؟ وهل العائد منه مجزي بالقدر الكافي أو يستحق الخوض فيه أم لا..؟

* لا تندفعي في الحكم علي الأمور قبل معرفة المعلومات الضرورية لمقارنة البدائل المتاحة وعدم التمسك بفكرة سابقة نجحت من قبل لأن ذلك ليس معناه أنها ستنجح من جديد.. الأفضل تحديد بدائل للقرار وجمع كل المعلومات عن هذه البدائل واعتبار إن نجاح كل قرار له ظروفه الخاصة فهو وليد وقته.

* لا تجاهلي العقبات والمشاكل المحتملة باعتبار أن كل شيء يمكن ترتيبه فيما بعد، ويتطلب ذلك الاستفادة من أخطائك السابقة أو أخطاء الغير والاستعانة بذوي الخبرة في ذلك لتقدير تلك العقبات للتصدي لها.

* تعلمي ألا تفتحي المجال للعواطف والمجاملات لأن ذلك لا يتناسب مع الاختيار السليم بين البدائل فعليك أن تكوني حيادية وموضوعية وصادقة مع نفسك عند اتخاذك أي قرار لأن القرارات النابعة من المجاملة أو من العاطفة يكون مصيرها دائما الفشل وعواقبها سلبية.



قرار ناجح

وتنصح د.آية ماهر أي سيدة ترغب في اتخاذ قرار ناجح بإتباع النقاط التالية

أولا: تحديد دقيق للمشكلة التي تتخذ القرار من أجلها.

ثانيا: دراسة المعايير التي علي أساسها سوف تفاضلين بين الاختيارات فإذا كنت تأخذين قرارا متعلقا بشراء سلعة عليك تحديد أولويات معاييرك سواء كانت السعر أم الجودة أم الإمكانيات وغيرها من المعايير.

ثالثا: تحديد البدائل المتاحة وجمع المعلومات عنها لتحديد مجموع أهمية المعايير لكل بديل للمفاضلة بينهم.

رابعا: اختيار القرار الأمثل والأعلى تقديرا لمعاييرك فإذا كان قرار شراء فيفضل أن تشتري المنتج الذي يجمع بين أفضل مجموعة من المعايير فيكون ذات جودة عالية وإمكانيات مناسبة وسعر متوسط مثلا. فإذا وجدت أن قرارك ساعد علي حل المشكلة فإن ذلك معناه أنه قرار صائب وانك نجحت في اتخاذه.

وأخيرا تقدم دكتورة آية ماهر نصيحة لكل سيدة تقول فيها: تذكري دائماً أن عملية اتخاذ القرار ليست نهاية المطاف بل هي في الحقيقة بدايته حيث يحتاج تنفيذه إلي المتابعة والتقويم الذي



يتطلب أحياناً إجراء بعض التعديلات علي هـذا القـرار وان اتخـاذ القرار ليس هو المهم في النهاية وإنما الأهم هو كيفية تنفيـذ مـا بعـد اتخاذ القرار في الوقت المحدد لذلك، فلا تحبطـي أو تـصابي بخيبـة أمل حتى إذا اكتشفت أن قرارك خـاطئ ، لأن تعلـم اتخـاذ القـرار عملية تحتاج إلي الممارسة والتجربة فهو علم أساسي من ضمن علوم الإدارة والحياة العامة،

وعليـك أن تـستفيدي مـن أي فـشل واجهتـه عنـد اتخـاذ قرارات تحسين قراراتك المستقبلية وتريثي عند اختيارك لقرار محـير وراجعي نفسك مـرة ثانيـة بعـد عـدة أيـام وفي أوقـات مختلفـة أو استشيري أهل الخبرة ، وتذكري أخيرا أن العزم والتعقل والدراسة سيصلون بك حقا إلي القرار السليم الناجح.

إيجابية في التفكير

ولأن اتخاذ القرار أحد وأهم مقومات النجـاح ، وهـو بدوره يحتاج إلي إيجابية في التفكير تؤدي إلي مرونـة في اتخـاذ القـرار من هنا ينصح د. إبراهيم الفقى المدرب والمحـاضر العـالمي ورائـد التنمية البشرية في كتابه " قوة التفكير " من يـرد النجـاح بـالتفكير الإيجابي فيقول : إذا أردت فعلاً أن تحدث تغييراً إيجابيـاً في حياتـك وكنت جاداً في ذلك ورغبتك قوية وقررت قراراً قاطعاً أنك ستبدأ الآن ، وأنـه مهـما كانـت التحـديات ستـستمر حتـى تحـصل عـلى هدفك.

ابدأي بالخطوة الأولي وهى التوكل على الله سبحانه وتعالي وبذلك تحصل على الطاقة الروحانيـة اللازمـة للتغيـير ثـم لاحـظ

أفكارك وغيرها إلى الأفكار التي تدعمك وتحمسك وتجعل حالة الطوارئ عندك تعمل لصالحك.

ثم يتحدث عن أربع خطوات تحسن الحالة النفسية وتدفعك للتفكير الإيجابي وهي:

أولاً : الاعتراف بأنك تعانين من حالة نفسية سيئة ، ويؤكد الخبراء أن الحالة النفسية المتردية لا توضح عن نفسها حين لا نعبأ بها ،لأنها لا تعلن عن نفسها ، ولا تنتظر منها أن تقول لك: "لقد تسربت إليك فاحرص على خطواتك".

وأول خطوة يجب عملها هي الاعتراف بأنك فى حالة سيئة ولا تتجاهلي حزنك أو ألمك ، حتى لا تتراكم لديك الأحزان ، فلا تحاولي أن تكبتينها حتى لا تخرج يوماً بشكل يؤلمك جداً.

ثانياً : اعترفي أنك المسئول دائماً عن شعورك السلبي ،فمشاعر الضيق والألم التي نشعر بها ونرجعها إلى أسباب خارجية وخارج نطاق الذات تخف عندما نتحمل نحن المسؤولية كاملة ونكون راغبين فعلاً في الوقوف على أسباب سعادتنا إن في فقداننا لهذه الأسباب ثم العثور عليها ثانية حين نحمل أنفسنا مسؤولية ما يعترينا من ضيق وآلام ونكتشف ثانية أننا نحن سبب الداء وأن عندنا وفي ذواتنا الدواء مع هذا كله ما يدل على أننا نمسك زمام أمورنا بأيدينا ولدينا الانضباط الذاتي في تصريف أمورنا وهذا هو سر قوتنا ، ولكن في الحقيقة كل واحد منا هو الوحيد على هذه

الأرض الذي يمكن أن يـدخل الـسرور إلى قلبـه وهـو الـشخص الوحيد الذي يجعل التعاسة لنفسه.

ثالثاً : جمعي أفكارك ، فإذا بررت مشاعرك الـسلبية تكـون بذلك قد ألزمت نفسك بالتعاسة، ولا تأخذي أحد المبررات التالية لسلوكك:

* ما أفكر به حقيقي .
* لي الحق أن أشعر بتردي حالتي النفسية.
* حالتي خطيرة.
* مشاكلي كثيرة ولا أحد يفهمني.
* أنتم لا تشعرون بي.
* انتظر حتى الصباح لأكون سعيداً.

بدلاً من إعطاء المبررات السلبية ، ينصح الخبراء بـضرورة مواجهة التحديات التي توجهك ،ولا تحاصري نفـسك بالأوهـام التي تدمرك، تريثي برهة من الزمن وحللي المشكلة التي تواجهينهـا وانظري بعين العقل حتى تتضح لك الأمور ولا تصدقي ما توخيه إليك نفسك من مبادئ خاطئة.

رابعاً : لا توجهي اللوم لأحد ، ولا تـضيع وقتـك في لـوم الآخرين وأنهم سبب ما أنت فيه ، فقط اطرح عن تفكيرك كـل مـا يسيئ إلى نفسك ودنياك وفكر بإيجابية ،وليس شرطاً أن تحكي همك لصديق كي تشعر بتحسن وتشكو حالك وحال الدنيا إليه.

أدوات النجاح



التطبع بالأخلاق فالنجاح يعتمد 93٪ منه على المهارات الشخصية "وهي ما يتضمن الأخلاق وأسلوب التعامل مع المجتمع والأخلاق"..و7٪ مهارات مهنية..

ويعد المعيار الأساسي في تقييم الشخص هو مدى جودة أسلوبه في التعامل مع المجتمع والتزامه بالقيم الأخلاقية..ذلك إن العمل الجماعي الناجح يتأسس على مجموعات مترابطة تملك من أدوات التواصل الشئ الكثير..وهو مالا يمكن توافره إلا بين أفراد يلتزمون بالأخلاق..

نظرية نشاطات العقل: كل ما تفكر فيه يتسع ويكبر بنفس النوع.

يقول الدكتور ويليام جيمس أستاذ علم النفس الحديث : "إذا انتظرت التقدير ستقابل بالإحباط التام"

ويؤكد خبراء علم النفس إن ضعف التقدير الذاتي هو سبب كل مشاكل الإدمان في العالم..

إن شعور الإنسان بالدونية هو من أشد ما يجعله غير متزن نفسيا..على الإنسان أن يقدر نفسه بنفسه وأن يعلم أن الله تعالى جعله أشد المخلوقات وأقواها وأقدرها على الانجاز..

فلا يوجد أي إنسان سلبي..وكل الناس قادرة على النجاح..وانتظار التقدير من الناس لا طائل من ورائه أبدا..فكل مشغول بحياته الخاصة ومشاكله..

****



كيف تطور مهاراتك في اتخاذ القرار؟

هل أنت ماهر في اتخاذ القرارات السليمة في منظمتك؟ ماذا عن مهاراتك في اتخاذ القرارات الشخصية؟ الاحتمال الأغلب هو أنك لست متخذ قرار سيئ جداً أو ممتاز جداً في الحالتين.

كما أن من المحتمل أن تكون قد واجهت مواقف في حياتك الشخصية والعملية اضطررت فيها لاتخاذ قرارت اعتبرتها خطيرة جداً. يحدث هذا مع الجميع تقريباً من وقت لآخر. وفي حين أن هذا ليس أمراً يخجل منه المرء فإنه أمر يمكن، بل ويجب، تصحيحه.

كما أنه ليس هناك سحر ما في عملية اتخاذ قرارات سليمة وصائبة. إنها مهارة تستطيع أن تتعلمها وتتقنها وتطورها مثل أي مهارة أخرى. والنصيحة الأفضل التي نستطيع أن نقدمها من أجل مساعدتك على اتخاذ قرارات أفضل هي أن تتعلم طريقة محددة لاتخاذ القرارات. إن المئات من القرارات اليومية تعتبر روتينية وليس فيها أي مخاطرة تذكر. ولكن مع ازدياد درجة المخاطرة يصبح علينا أن نفكر في القرارات التي نود اتخاذها بصورة أعمق وأفضل.

وإذا كانت المعلومات المتوفرة غير مؤكدة أو غير كاملة فقد يصبح لديك قريباً معادلة للشلل الإداري يمكن أن تنتشر في المنظمة وتؤذيها بشدة.



ليس هناك طريقة بالطبع لضمان أن تكون كل القرارات التي يتخذها الإنسان سليمة وصحيحة دائماً. ولكن بإمكانك أن تحسن من فرصة واحتمالات صحة القرارات التي تتخذها عبر اتباع الخطوات الارشادية الاثنتي عشرة التالية. لتوضيح العملية سنفترض أن تحاول أن تقرر أن تفتح فرعاً ثانياً لمحلك في الطرف الآخر من المدينة.

1. حدد الموضوع. من أجل إيقاظ ذهنك للخطوات القادمة أكتب جملة واحدة تحدد فيها الإجراء الذي تفكر في اتخاذه.

2. حدد هدف الإجراء الذي تفكر في اتخاذه. ما الذي تحاول تحقيقه للمنظمة عبر هذا الإجراء؟ زيادة الأرباح؟ إيجاد مكان لأطفالك في المنظمة؟ ضع قائمة بكل الأهداف حسب أهميتهم بالنسبة لك وللمنظمة. كيف سيساهم هذا الإجراء أو يقلل من الأهداف العامة للمنظمة؟

3. ضع قائمة بالقيم ذات الصلة. ما هي القيم التي سيحييها أو يحافظ هذا الإجراء عليها؟ الأرباح، الأمن، وحدة العائلة؟ وما هي القيم الأخرى التي سيتدخل فيها؟ التحكم، البساطة أم المشاركة الشخصية؟ عندما تعاني من عدم القدرة أو التردد في اتخاذ القرارات فإن المشكلة في الغالب تكون تعارض في القيم. إن القيم الواضحة تسمح باتخاذ قرارات أفضل.

4. استعرض التكاليف والفوائد. ما هي تكاليف هذا الإجراء مالياً، وجسدياً، وذهنياً؟

5. ما هي الخيارات الأخرى. ما هي الخيارات الأخرى التي يمكن أن تحقق نفس الأهداف للمنظمة بتكلفة أقل عليك؟



إذا كان هدفك زيادة الأرباح، فقد تشمل الخيارات التوسع في مكانك الحالي، أو تغيير تركيزك إلى البضائع والسلع التي تسمح بهامش ربح أكبر، أو تحسين إدارة المخزون. انظر وابحث في كل الخيارات الممكنة.

6. ما هي المعوقات؟ ما هي معيقات رأس المال؟ وهل لديك المعرفة الفنية الكافية للقيام بمثل هذه النقلة؟ هل لديك موظفين مؤهلين لإدارة الفرع الثاني؟ هل تستطيع تحمل مصاريف ونفقات توظيف وإبقاء موظفين مؤهلين للمحافظة على مستوى خدمة ناجح؟

7. ضع موعداً نهائياً لاتخاذ القرار. حدد موعداً نهائياً تتخذ فيه قرارك النهائي. ثم حدد مواعيد قبل الموعد النهائي تستكمل فيها الخطوات الإرشادية الأخرى المذكورة هنا.

8. اجمع المعلومات. اجمع كل المعلومات السكانية الممكنة عن الموقع الجديد المقترح. اعرف كل ما يمكن أن تعرفه عن المنافسين المحتملين أو الفعليين. تحرى التكاليف بدقة وخصوصاً التكاليف غير المباشرة التي قد لا تظهر إلا بعد أن تكون قد فتحت الفرع الثاني.

ضع توقعات مالية سليمة مبنية على التسويق السكاني، إضافة إلى معلومات التكاليف التي جمعتها.

9. ضع خطة تنفيذية. اكتب كيف ستحقق بالضبط كل خطوة في الخطة. اشمل التكاليف والمواعيد النهائية. إذا لم تستطع أن تضع خطة تنفيذية ممكنة التحقيق فانسَ الأمر.

10. استشر المستشارين. ناقش خطتك مع محاميك وممثلك لدى البنك والمستثمرين الآخرين وقيادات أخرى في مجال عملك، مع زوجتك أو أي شخص أخر مهم من الأصدقاء المقربين والموظفين الرئيسيين الذين سيتأثرون بقرارك.

11. توقف وتأمل. أعط نفسك بعض الوقت لاستيعاب كل المعلومات التي جمعتها. راجع ملاحظاتك وإشاراتك يومياً لبضعة أيام إلى أن تبدأ في تلمس الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه.

12. توكل على الله واتخذ قرارك. عندما تصل للموعد النهائي، اتخذ قرارك. ثق بإحساسك الداخلي. لن يكون لديك أبداً كل المعلومات التي تريد، ولكن هناك وقت للاختيار بناءً على ما لديك من معلومات. توكل على الله واتخذ القرار الذي تعتقد بصحته فقد فعلت ما عليك والباقي على الله

***

مفهوم القرار

خطوات اتخاذ القرار

طريقة علماء علم النفس والاجتماع في كيفية اتخاذ القرار ...

المرحلة (1)

تحديد الهدف .اي الامر المراد اتخاذ القرار فيه .

المرحلة (2)

التفكير بأكبر عدد من الامكانيات و هذه المرحلة يفتقدها الجميع .

المرحلة (3)

فحص الحقائق مهم جدا فعدم توفر المعلومات الكافيه قد يقودك الى قرار غير صحيح .

برأي لا تجد هذه المرحله أهميه لدى المقررين لان مزاجاتهم واوضاعهم النفسية وردود فعلهم السريعه هي الحكم الاصدق بنظرهم ولذا يتم تجاهل اهم المراحل بالتتابع ..

المرحلة (4)

التفكير بسلبيات وايجابيات القرارالذي تم ترجيحة فيجب فحص كل إمكانيات القرارات وما قد ينتج عن اختيار كلامنها ومدى كونها مناسبة او غير مناسبة.



هذي المرحله منعدمة تماما عند اصحاب القـرار .بالـذات بالمنتديات لان قـرارتهم لحظيـه سريعـه لا تفكـير بهـا ولا مقيـاس واضح لها .

المرحله (5)

مراجعة كل ماسبق والتأكـد مـن عـدم ظهـور معطيـات جديده ممكن أن تؤدي الى تغيير القرار او ايقافه .سـواء مـن ناحيـة الموضوع او الاشخاص الواقع عليهم القرار.

طبعا الكل عندنا بيمشي بقاعدة (شكلين مابحكي) وكله من باب الحاره !!! مع ان القرارات صُـنع بـشري والتراجـع عنهـا لايُعد معصيه او اخفاق بحق متخذها .

أنواع القرارات ..

اولا : قرار فردي

وهو يخص الفرد نفسه سواء من ناحية دراسـه او زواج او سفر او اي قرار خاص بشخص بذاته .

ثانيا :قرار جماعي

وهذا مايخص مجموعه كقرار القـاضي بـين متخاصـمين او قرار رئيس الدوله لكنها قرارات حساسة وأكثر أهميـه مـن غيرهـا لان تأثيرها اوسع واشـمل ، وهنـا لابـد اخـذ الاسباب الموصـلة للقرار الصائب لان القرار الفردي تعود اضراره او فؤائـده عليـك لوحدك أما القرار الجماعي فقد يـضر شرائـح متعـدده لـذا وجـب التروي فيـه لان النـاس قـد لاتحتمـل مايـصلها مـن ضرر بـسبب اتخاذك لرأي وافق هواك وحدك .

ثالثا: القرارت المصيريه



يوجد قرارات عاديه واخرى مصيريه . العاديه كارتداء الملابس والمصيريه كتغيير البلد وهذا التالي يحتاج لوقت كافي لاتخاذه ..

رابعا : قرارات دوريه

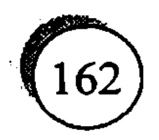
وهي قرارات تتكرر كل مره او دائما مثل الاختبارات وقرار المذاكره والنجاح .وهذه تحتاج لنظام يساعد على اتخاذ القرار .

خامسا: قرارات طارئه

وهذا للحالات النادره والتي لم يسبق لها ان حدثت ولكن يجب ان يكون مقنن بالمعطيات والوضع المناسب ..

برأي قرارتنا لم تكن يوما تجد كل هذا الاهتمام ولا نشوف من كل المراحل المذكوره سوى المرحله الاولى وهي تحديد الهدف وبقدرة قادر يظهر القرار النهائي بدون بحث في الجزئيات المتبقيه .

***



كيف تتعامل مع البشر





أنواع البشر
خصائصهم وكيفية التعامل معهم

الإنسان الودود ذو الشخصية البسيطة :

خصائصه

- هاديء و بشوش و تتميز أعصابه بالاسترخاء
- يثق بالناس و يثق أيضاً بنفسه
- يرغب في سماع الإطراء من الآخرين
- طيب القلب و يرحب بزواره و مقبول من الآخرين
- غير منظم و لا يحافظ على المواعيد و ليس للزمن قيمة
- حسن المعاملة و المعشر و كثير المرح
- لديه الشعور بالأمان
- يتحاشى الحديث حول العمل
- يرى نفسه بخير و الآخرين بخير أيضا

كيف نتعامل معه ؟

- قابله بإحترام و حافظ على الإصغاء الجيد
- المحافظة على مناقشة الموضوع المطروح و عدم الخـروج عنه



- حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود
- تصرّف بجدية عند الحاجة
- حاول المحافظة على المواعيد ، و أفهمه مدى أهمية الوقت

الإنسان الخشن:

خصائصه:

- قاسي في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحياناً
- لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم
- يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه
- يحاول أن يترك لدى الآخرين إنطباعاً بأهميته
- مغرور في نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه
- لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على وجهة نظره
- يرى نفسه أنه بخير و لكن الآخرين ليسوا بخير

كيفية التعامل معه:

- أعمل على ضبط أعصابك و المحافظة على هدوئك
- حاول أن تصغي إليه جيداً
- تأكد من أنك على إستعداد تام للتعامل معه
- لا تحاول إثارته بل جادله بالتي هي أحسن
- حاول أن تستخدم معلوماته و أفكاره
- كن حازماً عند تقديم وجهة نظرك
- أفهمه إن الإنسان المحترم على قدر إحترامه للآخرين
- ردد على مسامعه الآيات و الأحاديث المناسبة
- استعمل معه أسلوب : نعم ...... و لكن



الشخص المتردد

خصائصه

- يفتقر إلى الثقة بنفسه
- تظهر عليه علامات الخجل و القلق
- تتصف مواقفه غالباً بالتردد
- يجد صعوبة في إتخاذ القرار
- يضيع وسط البدائل العديدة
- يميل للإعتماد على اللوائح و الأنظمة
- كثير الوعود و لا يهتم بالوقت
- يطلب المزيد من المعلومات و التأكيدات
- يرى نفسه أنه ليس بخير و الآخرين بخير

كيف نتعامل معه ؟

- محاولة زرع الثقة في نفسه
- التخفيف من درجة القلق و الخجل بأسلوب الوالدية الراعية
- ساعده على إتخاذ القرارات و أظهر له مساويء التأخير في ذلك
- أعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده
- أعطه مزيداً من التأكيدات
- أفهمه أن التردد يضر بصاحبه و بعلاقته مع الآخرين
- أفهمه أن الإنسان يحترم بثباته و قدرته على إتخاذ القرار

الشخص الذي تتصف ردود فعله بالبطء و البرود



خصائصه

- يتميز بالبرود و يصعب التفاهم معه
- يتميز بدرجة عالية من الإصغاء و يتفهم المعلومات
- لا يرغب في الإعتراض على الأفكار المعروضة
- يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه
- لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي

كيف نتعامل معه ؟

- عالجه بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد
- وجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطولة
- استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة
- لتكن بطيئاً في التعامل معه و لا تتسرع في خطواتك
- اظهر له الإحترام و الود

الشخص الثرثار

خصائصه

- كثير الكلام و يتحدث عن كل شيء و في كل شيء
- يعتقد أنه مهم
- يمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع
- يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث
- يقع في الأخطاء العديدة
- واسع الخيال ليثبت وجهة نظره

كيف نتعامل معه ؟



- قاطعه في منتصف حديثه و عندما يحاول إستعادة أنفاسه ، قل له : يا سيد ... ألسنا بعيدين عن الموضوع المتفق عليه ؟
- أثبت له أهمية الوقت و أنك حريص عليه
- أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه و ذلك بالنظر إلى ساعتك ... و بالتنفيخ و ...الخ

الشخصية المعارضة دائما

خصائصه

- لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثراً سيئاً لديهم
- يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبياً في طرح وجهات نظره
- تقليدي و لا تغريه الأفكار الجديدة و يصعب حثه على ذلك
- لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة
- عنيد ، صلب ، يضع الكثير من الإعتراضات
- يذكر كثيراً تاريخه الماضي
- يلتزم باللوائح و الأنظمة المرعية نصاً لا روحاً
- لا يميل للمخاطرة خوفاً من الفشل

كيفية التعامل معه:

- التعرف على وجهة نظره من خلال موقفنا الإيجابية معه
- تدعيم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته
- أكد له على أن لديك العديد من الشواهد التي تؤيد أفكارك
- عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة



- قدم أفكارك الجديدة بالتدريج
- لتكن دائماً صبوراً في تعاملك معه
- استعمل أسلوب : نعم ...... ولكن

الشد مدعي المعرفة

خصا صه:

- لا يصدق كلام الآخرين و يبدي دائماً اعتراضه
- متعالي ، و يحب السيطرة الكلامية و يميل إلى السخرية
- عنيد ، رافض ، و متمسك برأيه
- يفتخر و يتحدث عن نفسه طيلة الوقت
- شكاك ، و يرتاب بداوفع الآخرين
- يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت

كي نتعامل معه

- تماسك أعصابك و حافظ على هدوئك التام
- تقبل تعليقاته و لكن عليك أن تثابر في عرض وجهة نظرك
- ألجأ في مرحلة ما إلى الإطراء و المدح
- اختر الوقت المناسب لمقاطعته في مواضيع معينة
- لتكن واقعياً معه دائماً
- لا تفكر في الإنتقام منه أبداً
- استعمل أسلوب : نعم ...... ولكن

الشد الخجول

خصا صه :

- يفتقد إلى الثقة في نفسه
- من السهولة إرباكه
- متحفظ و يتبدل لونه لأقل مؤثر
- يحاول الإختباء خلف الآخرين
- يتصف سلوكه عامة بالفشل في حياته العملية و الخاصة

كيف نتعامل معه ؟

- أطلب منه تقديم وجهة نظره
- قل له : إن الإنسان يحترم لمعلوماته ، و إظهارها للإستفادة منها
- حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه و ذلك بوضعه في مواقف مضمون نجاحها
- لا تقدم إليه البدائل ، و حاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه

الشد العنيد

خصاصه :

- يتجاهل وجهة نظرك و لا يرغب في الإستماع إليها
- يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده
- صلب ، قاس في تعامله
- ليس لديه إحترام للآخرين و يحاول النيل منهم

كي نتعامل معه

- أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره



- أطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلوا إلى إتفاق
- أخبره بأنك ستكون سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد
- استعمل أسلوب : نعم ...... و لكن

الشد المفكر الايجابي

خصاصه :

- يتصف بمواقفه الإيجابية الجادة المعقولة
- متحمس ، ذكي ، يهتم بالنتائج
- مفاوض جيد و يوجه الأسئلة البناءة
- يعترض بأسلوب لبق مقبول
- يصغي إصغاءً جيداً
- واقعي و يتخذ قراراته بهدوء و عقلانية

كيف نتعامل معه ؟

- ليكن تعاملك معه إيجابياً بمنهج ناضج
- إتبع التسلسل المنطقي في أحاديثك معه
- لا تأخذ كل ما يطرحه قضايا مسلم بها
- كن أميناً في تعاملك معه
- تقبل تحدياته و استجب لها بفعالية

الشد المتعالي

خصاصه :



- يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها و أن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق
- يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين و يحاول إيصالهم إلى المواقف الحرجة
- يعامل الآخرين بتعال لاعتقاده أنه فوق الجميع

كيف نتعامل معه ؟

- لا تحاول إستخدام السؤال المفتوح معه ، لأنه ينتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك ، لأنه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل و أن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له.
- استعمل معه أسلوب : نعم ...... و لكن ، مثال : إنك فعلاً على حق و لكن لو فكرت معي في .....

الشد كثير المطالب

خصا صه

- صعب المراس ، و لكنه ليس من الشاكين أو الغضبانين
- يصعب التعامل معه بكثرة المطالب
- يحرجك بإلحاحه لأن تؤدي له خدمة عند سفره مثلاً

كي نتعامل معه

عالجه بالمراوغة و التسويف : أخبره أنك ستفكر في طلبه و تحدثه في شأنه لاحقاً ، و عندها تستطيع أن تفكر فعلاً بما ستخبره ،



قل له : إنني مرتبط بمواعيد كثيرة ، أرجو ألا تتوانى في الإتصال بي مرة ثانية

أعتقد أن الكثير من الرجال سيطبقون هذا على زوجاتهم..

الشد الباحث عن الأخطا

خصا صه

- مقولته المشهورة : الهجوم خير وسيلة للدفاع
- يتصيد الأخطاء على درجة عالية
- لديه دائماً مجموعة من الأسئلة ليواجه بها الآخرين
- تراه يتنقل من مكان لآخر بحثاً عن الأخطاء
- ليس لديه إحترام لمشاعر الآخرين

كي نتعامل معه

- لا تفقد السيطرة على أعصابك معه
- لا تفتح له الباب الكامل ليقول كل ما عنده
- أصغ إليه بدرجة عالية
- أفهمه أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها
- لا تعطيه الفرصة للسيطرة الكلامية
- استعمل معه أسلوب : نعم ...... و لكن

الشد كثير الشكوى

خصائصه :

- كثير الشكوى : إذا حاولت تقديم النصيحة لـه يقـول : يبدو لي عدم فهمك الأمر



لو سألت ، كيف حالك اليوم ؟ عندها يقص علينا قصة حياته كلها ، متاعبه مع عائلته ، مشاكله المالية ، متاعبه مع مديره .. الخ

كي نتعامل معه

- الإصغاء الجيد إليه لغرض فهم وضعه ، و صياغة مشكلته بجمل توحي إليه بأننا معه و نتفهم مشكلته
- لا تحاول أن تسدي النصح إليه بل المصادقة على صحة الشكوى مما يشعر صاحبها بالإرتياح
- تقمص مشكلاته عاطفيا

هذا طبعا إذا اضطررت للتعامل مع مثل هذا الشخص،،

***



كيف تتعامل مع انسان لاتحبه ؟

للسلوك البشري أنماط تختلف وتتباين كثيرا متأرجحة بين قطبين شديدي التنافر وهما القطب الموجب (العنف والعدوانية) والقطب السالب (السلبية الشديدة واللامبالاة) من جهة أخرى وبالطبع بينهما درجات مختلفة من السلوك المتدرج من الاعتدال إلى الإيجابية أو السلبية . وتجد أن الأشخاص الطبيعيين هم الذين يتعاملون بثقة واعتدال وتوازن في الظروف الطبيعية ويلتزمون الوسط في تعاملاتهم مع الآخرين .

والمبالغة في السلوك تعتبر رد فعل طبيعي لتعرض المرء لضغوط ما فيظهر ذلك بشكل طبيعي على سلوكه فإن كان انطوائيا فسيصبح أكثر سلبية وتتكون لديه رغبة في الانطوائية وإن كان شديد الثقة بالنفس فإنه يميل إلى التعبير عن نفسه بصوت أعلى ، وتنحصر الأهداف التي يسعى إليها الناس في محورين أساسيين هما :

محور العمل ومحور العلاقة بالآخرين.

في جانب العمل تتركز الأهداف في هدفين رئيسين هما :

1-إنهاء العمل بأسرع طريقة

2-إتقان العمل بأقل مجهود.

وفي جانب العلاقة بالناس يتلخص الهدفان في:

1-مجاراة الناس ومسايرتهم



2-الحصول على ثنائهم وانتزاع إعجابهم.

حين يتعرض الإنسان لخطر يتعلق بهدف يسعى لتحقيقه فإن ذلك يؤثر على سلوكه الطبيعي ويتغير هذا السلوك تبعا لمقدار سيطرته على نفسه ، ويتحرك نحو المبالغة سواء سلبا أو عدوانا ، وحين تخرج الضغوط أسوأ ما في الناس فإنها تحولهم لأنماط سلوكية يصعب التعامل معها.

طرق التعامل مع الشخصيات صعبة المراس :

1- أن ترضى بالأمر الواقع وأن لا تفعل شيئا:

فيجب عليك هنا محاولة التأقلم مع هذا الشخص دون اللجوء لشخص آخر لا يستطيع أيضا أن يفعل شيئا

وعدم فعل شئ هو أمر خطير فالإحباط والغضب يتراكم مع الوقت ويؤدي للانفجار .

2- أن تهرب من المشكلة:

الإيمان بأنه من المستحيل إيجاد حلول لكل المشاكل وعليه يجب أن تعلم أن هناك مشاكل بدون حلول

أو مشكلات لا تستحق عناء البحث عن حل فيكون الهروب من المشكلة هو حلا معقولا جدا.

أن تنظر للشخص الصعب نظرة مختلفة:

بإمكانك محاولة تفهم الدوافع التي أدت بالآخرين لهذا السلوك إذا استمر الشخص في تصرفاته ومن المعلوم أن تغييرنا لأنفسنا أسهل بكثير من تغييرنا للآخرين لأمور:

أولا: لأن تغييرنا لأنفسنا قد يؤدي لتغيير تصرفات الآخرين تجاهنا.



وثانيا : لأن من الممكن أن يؤدي التغيير إلى تحريرنا من ردود الأفعال التقليدية التي تعودنا ممارستها ومن الأهمية تغيير السلوك لتوفير الإرادة والمرونة لاختيار الحل.

3-أن تعامل الشخص المزعج بطريقة جديدة :

فكلما اجتهدت في إسعاد الآخرين اجتهدوا هم أيضا في إسعادك والعكس، فكما أن هناك لديهم القدرة على إزعاجك فكذلك أنت تستطيع إزعاج الآخرين، ومن الأفضل اللجوء للحلين الآخرين حتى تنمي مهاراتك في التعامل مع الآخرين فتصبح الشخص الذي يلجأ إليه الجميع ولابد من أجل تحقيق ذلك أن تتعرف على أنماط السلوك الصعبة التي نواجهها عادة في حياتنا اليومية،

وهناك عشرة أنماط سلوكية تمكننا من تصنيف الشخصيات الإيجابية والسلبية التي نقابلها في الحياة العملية:

النماذج العدوانية للسلوك :

1- الشخص الدبابة :

لديه ثقة زائدة في النفس وأثناء تعرض أهدافه للخطر يلجأ للمواجهة الصريحة محطما الشخص الذي تسبب في المشكلة من وجهة نظره ، فهذا النمط من السلوك لا تسيره دوافع شخصية ضدك ولكن هدفه الرئيس إنهاء المهمة بأسرع وقت وأفضل طريقة .

كيفية التعامل مع الدبابة:

سيعتبرك الدبابة جزءا من الهدف ولكنك لست الهدف نفسه ولكنه يظن أنك سبب كل المتاعب وتعطيل كل الأوراق ، أو



أنك تعيق عمل الإدارة كلها ولأنه يريد إنهاء المشكلة بأي ثمن فلا بد من إبعادك عن الطريق.

ردود الفعل العادية تجاه الدبابة:

1-الهجوم المضاد بنفس القوة.

2-محاولة تبرير الموقف.

3-أو الصمت التام والابتعاد عن فوهة المدفع.

هدفك الجديد:

هو الحصول على احترام الدبابة دون الاضطرار لاستخدام المدفعية المضادة.

الخطة :

1-أول خطوة هي الاحتفاظ بالثبات في الموقف فلا تقف إذا كنت جالسا ، وتنفس ببطء وهدوء واترك الدبابة يفرغ كل ما في جعبته.

2-قاطع الهجوم إذا زاده عن حده :

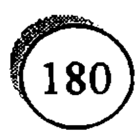
كأن تبدأ في النداء عليه باسمه عدة مرات وبصوت عال وبحزم دون استخدام أي نبرة حتى تحصل على انتباهه.

3-أعد على أسماعه ملاحظاتك التبريرية بسرعة واقتضاب فهذا يوضح له أنك كنت تستمع وتفهم وتركز على إنهاء المهمة.

4-صوب على الهدف الرئيس وأطلق النار على الهدف:

في جملتين صغيرتين لخص ردك على الاتهامات وبالطبع مسبوقين بجملة توضح أن هذا هو وجهة نظرك الشخصية في الموضوع .

5-السلام المشرف:



اجعل هناك فرصا لعودة العلاقات مع الدبابة فلا تغلق الباب أمام فرص السلام وأعطه فرصة للتراجع بكرامة .

أما إذا كانت اتهامات الدبابة لك صحيحة فأسرع طريقة لإنهاء الهجوم هي :

1-الاعتراف بالخطأ .

2- اذكر بسرعة ما تعلمته من التجربة.

3-تعهد أمامه بعدم تكرار هذا الخطأ مستقبلا .

2- القناص :

هناك من الناس من يتصيد الأخطاء للآخرين ويسمعهم التعليقات اللاذعة مستهزئا بآرائهم في الأوقات التي يحتاجون فيها بشدة للثقة بالنفس.

الأهداف غير المعلنة لسلوك القناص وتأثيرها على سلوكه :

أ- قد يكون من أهداف القناص إنهاء العمل في أسرع وقت ولذلك يلجا للطلقات الخفية حتى يقضي على المعارضة بسرعة ويصل إلى هدفه .

ب- محاولة الحصول على اهتمامك وجذب انتباهك عن طريق السخرية اللاذعة ودافعه الرئيس في ذلك هو البحث عن مودتك واهتمامك.

ردود الفعل العادية تجاه القناص:

1- لا تظهر للآخرين أنك تشعر بالحرج.

2- لا تحاول الرد بنفس الطريقة.

3- لا تنسحب وتختبئ داخل موقعك.



هدفك الجديد:

إخراج القناص من مخبئه كي يواجهك وجها لوجه.

الخطة :

1-التوقف عن الحديث وتكرار كلماته بنفس طريقته فيؤدي ذلك عادة إلى إحراجه وإضحاك الآخرين.

2-توجيه أسئلة واضحة: مثل أن تستفسر عن علاقة بين كلامه وبين الموقف محتفظا في الوقت نفسه بالبراءة والهدوء الشديد على وجهك.

3-إذا كان رد فعل سلوكك مع القناص هو العدوانية فتعامل معه مثلما تعاملت مع الدبابة.

اخرج في دورية استطلاعية :

كأن تحدد لقاءشخصيا مع القناص لتحاول معرفة السبب الذي يدفعه للسخرية منك وأثناء هذا اللقاء نفذ الآتي:

أ- ابدأ بتذكيره بما قال.

ب_ اسأله عن سبب ما قاله.

ج- إذا كان رد فعله الصمت فخمن عدة أسباب قد تكون هي السبب الحقيقي فإذا نجحت في الوصول لهذا السبب فسيتكلم جاذبا أطراف الحديث ساردا كل التفاصيل.

د- استمع دون مقاطعة ثم اشكره على صراحته.

هـ - وضح له أي معلومات قد تزيل ما التبس عليه من مواقف أو اعتذر له لو كنت حقا مخطئ.

و- اقترح وسيلة بناءة للتعامل معه في المستقبل :

واطلب منه مباشرة إخبارك بما يضايقه منـك لأنـه يهمـك كثيرا لتحسين مستوى العلاقة.

أما إذا كان هدف القناص هـو الحـصول عـلى اهتمامـك ، فيمكنك أن :

1-تعالج الموقف بينك وبينه في خصوصية.

2-تخبره بصراحة بأن تعليقاته تضايقك.

3-تبدي إعجابك بـه إذ حـاول الحـصول عـلى اهتمامـك بطريقة إيجابية .

- ذو العلم الواسع:

وهو يملك معرفة عميقة وكفاءة كبيرة ولذلك فهو شـديد الثقة

بالنفس ويملك التعبير عما يريد بوضوح.

أهداف صاحب العلم الواسع:

هو يملك هدفا رئيسيا وهو إنهاء العمل على أفـضل وجـه ولهذا فهو يميـل إلى الـسيطرة ولا يحـب المعارضـة الفعـل العاديـة تجاهه:

فقد يثيرك سلوكه ويؤدي بك ذلك إلى:

·قد تحاول التشبه به في رفضه آراء الآخرين لمجرد معارضتها لآرائك

·ضيق افقه من وجهة نظرك قد تؤدي بك إلى احتقاره.

· شعورك بالإحباط لأن آرائك لن ترى النور أبدا.

هدفك الجديد :

أن تجد طريقا لأفكارك الجديدة.



الخطة :

1- الاستعداد الجيد قبل تقديم الفكرة وذلك بدراسة كل التفاصيل فلا تترك فرصة لواسع العلم أن يكتشف خطأ يبرر به رفضه للفكرة كلها.

2-ردد حديثه باحترام :

عليك أن تعيد على مسامعه باختصار واحترام شديدين رأيه في الموضوع حتى تثبت له احترامك واقتناعك بما يقول.

3-قدم له الطمأنينة إلى أنك توقر وتحترم رغباته وشكوكه :

4-اعرض رأيك بطريقة غير مباشرة.

أ- استخدم ألفاظا مثل: ربما يحتمل لتشعره بأنك لا تحاول فرض رأيك عليه.

ب - استخدم ضمير نحن بدلا من أنا حتى لا يبدو الموقف كما لو كان تحديا بينك وبينه.

5-أكد له اعترافك بريادته وتفوقه وتأكد انك باعترافه هذا تفت ثغرة في جدار الصلف والغرور مفسحا مكانها موضعا لفكرتك.

4- المتعالم الذي يدعي المعرفة :

وهو شخص يملك قدرا ضئيلا من المعرفة ولذلك فهو يحسن التأثير على الناس في البداية .

أهداف مدعي المعرفة وتأثيرها على سلوكه:

الحصول على الثناء والإعجاب ولذلك فهو يميل إلى الاندفاع للتأثير على الآخرين.



ردود الفعل العادية تجاه مدعي المعرفة :

قد يدفعك اكتشافك بأن الشخص المتحدث متعالم يـدعي المعرفة إلى العنف في الرد عليه مما يستفزه ويدفعه للمبالغـة أكثـر في ادعاءاته.

هدفك الجديد :

اصطياد أفكاره السيئة وإبعادها عن الطريق.

الخطة :

1- أعطه بعض الاهتمام الذي يبحث عنه

أ-أعد ملاحظاته بحماس.

ب- أوح لـه بأنـك مقتنـع بـأن نوايـاه حـسنة وأنـه يريـد المساعدة حقا .

2- اسأله عن أشياء محددة :

هو عادة يتكلم بتعميم شديد فحاول سؤاله عن شئ محدد مع الحرص على أن تبدو في غاية البراءة والجدية وذلك سـيجعله لا يحير جوابً

3- تحدث عن وقائع ملموسة :

بعد وقفـه عـن الثرثـرة وابـدأ بـسرد الوقـائع واظهـر أي مستندات تؤكد كلامك.

4- افتح له بابا للخروج من المأزق :

قل هل مثلاً ربما لم تتح لك الفرصة للاطلاع على كل هـذه المستندات ولذا كان لك رأي مغاير.

5-اكـسر الـدائرة التـي تـؤدي بـه إلى التـصرفات المثـيرة للاستفزاز:



أ-ادعه للقاء خاص وواجهه بهدوء بما يفعل ، ووضـح لـه النتائج السلبية لسلوكه .

ب-إذا أحسن مدعي المعرفة أداء شئ فاغمره بالثناء الذي يستحقه فسماع المديح والإعجاب هو الدافع الرئيسي لسلوكه.

5-القنبلة اليدوية :

وقتما تتراكم الدوافع والأسـباب لـدى الـشخص القنبلـة ينفجر القنبلة في كل اتجاه محطما كل شئ ولأتفه الأسباب.

الهدف الرئيسي للقنبلة وتأثيره على سلوكه:

ويكـون عـادة هـدف القنبلـة هـو الحـصول عـلى الثنـاء والاهتمام ، فإذا قوبل القنبلة بالامبالاة فإنه يشعر بالاسـتياء الـذي يتراكم بداخله دافعا إياه لانفجار في وقت لا يتوقعه أحد.

ردود الفعل العادية تجاه القنبلة:

ربما دفعك انفجار القنبلة إلى:

1-انفجار مضاد.

2-انسحاب من المعركة وشعور بالكراهية للقنبلة

3-الهروب من المواجهة.

هدفك الجديد :

السيطرة على الموقف حين يفلت زمام القنبلة.

الخطة :

1- اجذب انتباهه إليك إذا انفجر القنبلة فعليك أن :

أ- تنادي عليـه باسـمه عـدة مـرات وبـصوت أعـلى مـن صوته .

ب- احتفظ بنبرة صوتك ودودة ومعبرة.



2- خاطب العواطف :

أ- أظهر اهتمامك الحقيقي بمشكلته .

ب- استمع بدقة لتحدد سبب الانفجار :

كثيرا ما توضح العبارة الأولى السبب الرئيسي في الانفجار.

جـ -أعد السبب الرئيس على مسمعيه .

د – طمئنه إلى أنك تهتم :

وليكن من كلامك له (نحن نهتم بالمشروع الذي أعددته ولا يجب أن تشعر أبدا أننا نتجاهل مجهودك الكبير ولكن هذا التصرف المبالغ فيه لا يليق بك فأنت من خيرة الموظفين ويجب أن تكون تصرفاتك على مستوى عال من الرفعة والحكمة)

ويعرف هذا بأسلوب الإيحاء الإيجابي.

2- هدئ من حدة الموقف :

3- إذا أحرزت نجاحا في الخطوة السابقة ستجد أن القنبلة اهتز لثوان وبدأ يتراجع ، وهذه هي فرصتك لكي تهدأ من سرعة كلامك وتخفض من نبرة صوتك حتى يمر الموقف بسلام.

4- استراحة قبل مناقشة الموقف :

كأن تقول له مثلا (أرجو أن تهدأ الآن وسنناقش هذا الموضوع في مكتبي بعد ساعة بالضبط).

الوقاية من انفجار القنبلة:

أ- وجه للقنبلة سؤالا وهو هادئ عن الأشياء التي استفزته .

وابدأ بذكر الهدف الإيجابي من فتح الموضوع مبينا انك ترغب في وضع نهاية حاسمة للموضوع.



ب- اطرح أسئلة مختلفة بعضها يتطلب الإجابة بنعم أو لا وأخرى مفتوحة حتى يتسنى له أن الانطلاق في الحديث على سجيته مفضيا بمكنون نفسه.

جـ -فإذا كان القنبلة أحد مرءوسيك فألحقه في برامج تدريبية لتنمية مهاراته في العمل مع الفريق .

6- الشاكي الباكي:

هو الشخص الذي يهوى الشكوى من كل شئ وأي شئ لعدم رضائه عن كل شئ وهو بذلك يشيع جوا من السلبية تنفر منه الآخرون وتبعدهم من حوله.

الهدف الرئيس للشاكي وكيف يؤثر على سلوكه :

دائما تكون المثالية هي محور حياة الشاكي وربما كان الكمال المطلق هدف لا يمكن الوصول إليه ولذلك فهو غير راض على الدوام.

ردود فعلك المعتادة تجاه الشاكي وكيف يؤثر على سلوكه:

من المتوقع أن تدفعك شكوى الآخرين إلى:

أ-أن تبدأ بالشكوى معه.

ب- أن تعترض على ما يقول .

جـ - أن توافق على ما يقول فيتمادى في الشكوى.

د - محاولتك حل مشكلته .

هـ - أن تتساءل لماذا اختارك أنت بالذات ليشكو إليك.

هدفك الجديد :

تتحالف معه بهدف حل مشكلاته بطريقة إيجابية

الخطة :



1-الاستماع إلى القصة مع محاولة تحديد نقطها الأساسية.

2- مقاطعة سرد القصة في بعض المراحل مع طرح أسئلة توضيحية.

3- إعادة توجيهه إلى الاهتمام بالحلول الممكنة

أ-سؤاله عن نقطة معينة : ماذا أنت فاعل في هذا الأمر؟

ب- إذا قال لا أعرف ، قل له : اقترح عدة حلول وسنحاول – معا – المفاضلة بينها.

جـ- لو طرح حلولاً غير منطقية قل له :"هذا مستحيل ووضح له الأسباب ، واسأله أن يقترح حلولاً أخرى

د- عند تكرار اقتراحه للحلول غير الممكنة اطلب منه إثبات فاعليته في تطبيق هذا الحل.

4- تحدث معه عن المستقبل :

كأن تحدد له مدة زمنية محددة للمناقشة فإن توصلت للحل حدد جدولا زمنيا لتنفيذ الحل.

5- إذا لم تفلح جميع محاولاتك لإنهاء حالة الشكوى فيجب أن تضع حدا للشكوى وذلك عن طريق إخباره بحقيقة كونه يفكر دائما في طرح المشكلات ولا يفكر أبدا في طرح الحلول.

7- المتردد الرافض :

وهو شخصية متشككة في كل شئ تتصيد الأخطاء في كل مشروع ليرفضه.

الهدف الكامن للمتردد وكيف يؤثر على سلوكه:

كل تركيزه ينصب على عدم الاهتمام بأفكار الآخرين وخوفه من خيبة الأمل في اجتياز التجربة يدفعه للبعد عن المخاطر



، فإذا أخطأ هو أو أحد من العاملين معه أصيب باليأس سريعا ونقده الدائم للغير يبعد عنه الناس مما يزيد من إحساسه باليأس.

ردود الفعل المعتادة تجاه المتردد الرافض:

السلبية تدمر الروح المعنوية وتؤدي إلى تجميد التطوير لا يقصدون أبدا إزعاج الآخرين ، فهم على قناعة بأن الوضع ميئوس منه ولا أمل في التغيير .

هدفك الجديد :

مساعدة المتردد ليتحول من شخص يتصيد الأخطاء إلى شخص يدرك الأسباب الكامنة وراء ارتكاب الأخطاء .

الخطة :

1-لا تقاوم التيار : اسمح له بأن يتحدث أولا بسلبيته المعتادة ولا تعارضه.

2-استخدمه كمصدر هام للمعلومات :

فطبيعته المتشككة تجعله ن أقدر الناس على رؤية كل المصادر المحتملة للمشكلات.

2-أبق لهم الباب مواربا :

3-أمهله لفترة واطلب منه العودة بعد التفكير بهدوء قد يغير من موقفه الرافض.

4-استخدم معه أسلوب الإيحاء المضاد :

5-عامله بأسلوب الإيحاء مثل الأطفال الذين يتسمون بالعناد فالضد يظهر حسنه الضد .

6-اعترف بنيته الحسنة :

تصرف كم لو كنت تعرف أن أسلوبه الناقد هدفه أساسا تجنب الأخطاء المحتملة لأنه ينشد الكمال.

8- السلبي الصامت :

وهو شخص يميل للانطواء ويصعب عليه التعبير عن آرائه ، فكلما ازدادت الضغوط عليه قلت استطاعته في التعبير عن نفسه بأي وسيلة كانت.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك السلبي الصامت :

هناك نوعان من الصامتين:

أ-أحدهما محور حياته الناس فهو لديه رغبة في مجاراتهم ولكن عند الضغط عليه يلجأ للصمت.

ب- النوع الثاني يرغب في إنهاء مهامه بأفضل طريقة وحين يتعرض لأخطاء الآخرين يلجأ للصمت كوسيلة للاحتجاج.

ردود الفعل العادية تجاه السلبي الصامت:

أحيانا قد تلجأ للعصبية والعنف معه وذلك لإقناعه بالكلام ، ولكن لا بد أن تعرف كيف تصبر عليه.

هدفك الجديد :

حفزه على الكلام.

الخطة :

1- خصص مساحة كافية من وقتك تقضيها معه دون محاولة لاستعجاله أو الضغط عليه واعلم أن مثابرتك وإصرارك سيدفعه في النهاية لإعطائك ما ترغب حتى يتخلص من إلحاحك .

2- وجه له أسئلة لا تحتمل الإجابة بنعم أو لا وتتطلب شرحاً للرد عليها وارسم على وجهك علامات لتوقع الإجابة كأن ترفع حاجبك قليلاً وتميل إلى الأمام باتجاهه كما لو كنت تنتظر إجابة . انظر إلى الصامت في عينيه مباشرة ولا تستسلم بسهولة . إذا لم يعطك إجابة واستمر في صمته أعد عليه السؤال مرة أخرى . لو قال لك : لا أعرف ، قل له : "تخيل بعض الإجابات لهذا السؤال وعبر فقط عما تتخيل .

3- أضف بعض المرح للموقف :

اقترح بعض الإجابات الغريبة إذا طال صمته فتنتزع من الصامت ضحكة وتكسر بذلك الحاجز بينكما، فإذا استمر في قوله لا أعرف اقترح أنت إجابة غير متوقعة تدفعه بها لإجابة معقولة للدفاع عن نفسه.

4- خمن أنت الإجابة :

إذا تمسك بالصمت فحاول أنت تخمين عدة إجابات لسؤالك واسردها عليه ولو ذكرت السبب الحقيقي فستجده يلتقطه ويكمل سرد بقة التفاصيل .

1-تحدث معه عن المستقبل :

وأخبره بالتأثير النفسي الذي يحدثه حجبه للمعلومات على سير العمل الذي يرغب في إنهائه على أفضل صورة.

2-الحذر من وعد الصامت بأشياء لا تستطيع تنفيذها .

9-المتردد :



هو شخص يعجز عن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب فهو غالبا ما يرى السلبيات في كل خيار فيخشى من الاختيار خشية الوقوع في الخطأ.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوكه:

هدفه هو مسايرة الناس ولذلك هو يخاف الاختيارات التي قد تغضب مشاعر أي شخص.

سلوكك العادي معه :المتردد يسبب لك العصبية ونفاذ الصبر وأي محاولة للضغط عليه لاتخاذ قرار تدفعه للمبالغة في التردد.

هدفك الجديد :

مساعدته على اتخاذ قرار مناسب وذلك بتقديم خطة له يتبعها .

الخطة :

1-عدم الضغط عليه ليصل إلى قرار ولكن اطلب منه الاسترخاء والوثوق في أن قراره لن يؤثر على مستقبله تأثيرا سلبيا.

2-حاول اكتشاف الصراعات التي تدور بداخله ، وحاول كشف كل الاحتمالات التي تدور في ذهنه بخصوص القرار.

3- علمه كيفية استخدام أسلوب (بن فرانكلين) لاتخاذ القرار وهو يتلخص في كتابة ورقة سلبيات وإيجابيات كل قرار ثم مقارنة الأوراق للوصول للقرار الأكثر إيجابية.

4-عندما يصل المتردد إلى قرار فعليك أن تطمئنه وتؤكد له أنه لا يوجد قرار مثالي خالي من الأخطاء.

5-حاول تقوية العلاقة بينك وبينه وكن على استعداد لإعطائه جزءا من وقتك

10-الإمعة :

وهو ذلك الشخص الذي لا يقول لا حتى لو أراد قولها يوافق الجميع ويعدهم بتنفيذ طلباتهم دون أن يفي بوعوده.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك الموافق دائما :

رغبته في مسايرة الناس والحصول على رضائهم هي من يجعله يعد الجميع دون تفكير فيما هو ممكن وما هو غير ممكن ويظن أن من حقه في المقابل أن يحصل على الحب والتقدير، ولكن عدم وفائه بوعوده يسبب استياء الناس منه .

ردود الفعل العادية تجاه الإمعة

بالتأكيد سيكون رد فعلك هو الغضب واللوم إذا ما وعدك بشيء ولم يقم بتنفيذه بينما هو في أمس الحاجة لأن تهتم به وتعلمه كيف ينظم وقته.

هدفك الجديد :

الحصول على تعهدات يمكن الوثوق بها .

خطتك :

1-تشجيعه على الصراحة وإشعاره بالأمان والثقة

2-الاستماع إليه جيدا و استوضاح وإعادة ما يقوله علي مسامعه.

3-ساعده على تخطيط يومه وإنتاجيته وذلك بمناقشة وسائل التغلب على المعوقات لتنفيذ الوعود معه.



4-في نهاية حديثك معه قل له : "في المـرة القادمـة ، كيـف ستتصرف لو قطعت وعداً ولم تـتمكن مـن تنفيـذه ثـم اسـتمع إلى إجاباته واطلب منه الالتزام بها بكلمة شرف .

***



كيف تتعامل مع مرؤوسيك

التعامل مع المرؤوس المفكر

نمط المرؤوس المفكر

مرؤوس يلزم الصمت والتحفظ

ينصت تماماً عند كلامك

يقوم بتحليلك

يمكن العمل معه بنجاح

كيف تتعامل مع هذا النمط ؟

حاول أن تحصل على ثقته .. وهذا يتأتى من ثقتك في نفسك وفي معرفتك بدقائق العمل فيلزم أن تكون على معرفة تامة بكل أعمالك .

التعامل مع المرؤوس الإيجابي

نمط المرؤوس الإيجابي

يتفق معك أثناء عرضك وتقديمك

يبتسم ويحرك رأسه موافقا

يبدو عليه الاهتمام بما تقوله حتى يتخلص منك

كيف تتعامل مع هذا النمط ؟

كن مباشراً .

تحدث عن مزايا ما تعرضه عليه لكي تستثير حماسته

اجعله يتأثر بعرضك وينشغل معه .

التعامل مع المرؤوس السلبي

نمط المرؤوس السلبي

لا يتفق مع كل ما تقوله .

هو شكاك بطبعه .. فتجده يشك في معلوماتك .

يعقد مقارنه بينك وبين المشرفين الآخرين .

يجادلك لأي سبب من الأسباب .

سيقول (لا) دائماً .

كيف تتعامل مع هذا النمط ؟

تفهم أن هذا النمط لديه مشكلات شخصية تدفعه نحو هذا السلوك .

امنحه دعمك الكامل ، واجعله يشعر بأنك منحاز لجانبه

حاول أن تقدم له معلومات دقيقة .

التعامل مع المرؤوس اللطيف

نمط المرؤوس اللطيف

إنسان مهذب وودود .

لديه ابتسامة ظريفة .

يمتلك عقل متفتح .

يرغب في أن يعامل كما يعامل هو الآخرين

لا يحب أن يشعر بالضغط عليه .

موظف ممتاز يمكن إتمام البيع له .

كيف تتعامل مع هذا النمط ؟

تعامل معه بكل ود ولطف .

تحلى معه بالأدب .
كن منطقياً في عرض معلوماتك وحـاول أن تجعلـه يـشعر بمعرفتك .

التعامل مع المرؤوس الشمولي

نمط المرؤوس الشمولي
ينظر للصورة بأكملها ولا يهتم بالتفاصيل .
يبدو عليه عدم الاهتمام بكلامك .
لا يحب الضغط عليه .
يريد أن تسير الأمور وفقاً لرغبته وفي الإتجاه الذي يريده .
كيف تتعامل مع هذا النمط ؟
لا تكثر من الكلام والتفاصيل عند توجيهه .
حاول إثارة فضوله .
التعامل مع المرؤوس المتحدي
نمط المرؤوس المتحدي
دائم البحث عن مزيد من المعلومات .
يشعرك أنك لا تمتلك معلومات كافية .
يشعرك أنك لا تعرف معلوماتك حق المعرفة .
يريد أن يختبر ثقتك في نفسك .
كيف تتعامل مع هذا النمط؟
اجعل عرضك مفصلاً ومليئاً بالمعلومات .
تحل بالصبر في إجابتك على تساؤلاته .
التعامل مع المرؤوس المغامر
نمط المرؤوس المغامر

تسمع في كلماته عن الإنجاز والأهداف .
غالباً ما يقول – أريد – أحتاج .
هو نمط جاد .
يبحث عن الحقائق .
لديه قدرة على سرعة اتخاذ القرارات .
كيف تتعامل مع هذا النمط ؟
اظهر ثقتك في نفسك .
استخدم كلمات تعبر عن الإنجازات :
مثلاً تقول (إن هذا العمل سوف يساعدك على التخلص من متاعبك فوراً) .
التعامل مع المرؤوس الحذر
نمط المرؤوس الحذر
عكس النمط المغامر .
يسعى دائماً لتجنب المشاكل .
كثير الشكوك والهواجس من كل شيء .
لا يستطيع أن يتخذ قراراً بنفسه ، بل من خلال شخص آخر
يسعى دائماً لطلب النصيحة من الآخرين .
كيف تتعامل مع هذا النمط ؟
كن صادقاً ويقظاً .
تحث ببطئ .
حاول استخدام كلمة (تجنب) مثل (إن الإمتثال للأوامر التالية سوف يساعدك على تجنب الوقوع في ضرر)



التعامل مع المرؤوس الشاب
نمط المرؤوس الشباب
هو نمط مخاطر وحماسي .
• يهمه أن يصبح أفضل من المرؤوسين كبار السن عنه ، أو يماثلونه في السن .
كيف تتعامل مع هذا النمط ؟
اظهر له الحماس والإقدام .
حاول أن يكون كلامك جذاب .
كن واثقاً من نفسك .
اجعل مرؤوسيك يشعرون أنهم يمتلكون فرصة العمر .
التعامل مع المرؤوس الناضج
نمط المرؤوس الناضج
مرؤوس في منتصف العمر ولديه أسرة ووظيفة ، وعلى درجة عالية من التعليم والطموح في المستقبل .
يبحث عن أفضل الوظائف .
يجب أن يشعر بأنه يتخذ القرارات الصائبة .
كيف تتعامل مع هذا النمط ؟
إمتدح قراراته .
حاول أن تصبح صديقاً له .
اجعله يثق في مهنتك واحترافك في القيادة والإشراف .
التعامل مع المرؤوس الكبير في السن
نمط المرؤوس كبير السن

يمتلك خبرة واسعة .
يمتلك الكثير من الوقت .
يشعر دائماً أنك تريد استغلاله .
يشعر دائماً أنه ذو قيمة وأهمية .
كيف تتعامل مع هذا النمط ؟
تحلى بالصبر .
اظهر رغبة في الاستماع إلى قصص حياته .
كن ودوداً .
حاول أن تزوده بحقائق كافيه حتى يشعر معك بالأمان .
اجعل خطواتك معه بطيئة وهادئة .

****

نصائح من أجل تفاعلات يومية ناجحة مع المرؤوسين

إن تفاعلاتك مع من يترددون عليك تمثل جزءا بالغ الحيوية من وظيفتك. وبالمثل فإن قدرتك على إدارة هذه الحوارات تعد ذات صلة بمدى نجاحك وبكيفية تقييم الغير لعملك والتفاعل اليومي مع المرؤوسين يحتاج إلي العديد من المهارات لتخطي بعض المواقف التي تكون شبه يومية بين المرؤوسين، بعض هذه المواقف قد يشكل قنابل موقوتة بين المرؤوسين، لهذا إليك عزيزي المدير بعض النصائح من أجل التفاعلات اليومية الناجحة مع المرؤوسين:

1- عند بداية إحدى المناقشات دع مرءوسك يلقي برسالته الملحة دون مقاطعة منك. فمن الصعب أن ينصت شخص إلي رسالتك في حين أنه مشغول برسالته. وإذا ما دعت الضرورة فإنه يمكنك تحديد فترة زمنية لعرض رسالته، ولكن أعره انتباهك واجعل سلوكك غير متحفظ أثناء عرض الشخص للنقاط التي يري أنها مهمة، ونوصيك بتدوين الملحوظات ما أمكن.

2- تذكر التأثير القوي للمديح على الملأ. إن تسلسل الحاجات لدى "ماسلو" يعتبر تقدير الذات مطلبا ذا أهمية بالغة. وإحدى أسهل الطرق وأكثرها فاعلية لمخاطبة هذه الحاجة هي



الثناء على شخص ما على الملأ. نظرا لأدائه عمل ما بشكل جيد (أو حتى بشكل مناسب). والمدراء الناجحون الذين يجربون هذا الأسلوب بسرعة ولمرة واحدة سوف يدركون عظم فاعليته.

3- دعهم يفرجون عن أنفسهم. أحيانا ما يجد المرؤوسون في أنفسهم حاجة إلى التنفيس عن أمر يثقل صدورهم، والاستماع إلى شكوى شخص ما لا يشبه الاتفاق مع وجهة نظره. دع مرءوسك ينفس —من خلال هذا الكلام— عن أكبر قدر من الطاقة المكبوتة بداخله، فذلك أفضل من تركه ينطح في الصخر. أليس كذلك؟

4- سل نفسك ما إذا كان لدى الشخص فكرة قبل استجابتك لأي معوق يلفت انتباهك إليه أحد مرءوسيك. ذات مره اكتشف أحد المعماريين البارزين مشكلة كبرى تتعلق بإنشاء، وتصميم ناطحة سحاب تم الانتهاء منها حديثا. حيث كانت مهددة بخطر الانهيار من جراء هبوب أي ريح عاصف من جهة معينة!

ولحسن الطالع فإن هذا المعماري تمكن من عمل التعزيزات اللازمة في الوقت المناسب، وذلك لأنه تابع تساؤلا فنيا أثاره طالب بإحدى الكليات كان يعد بحثا عن هيكل المبني. إن هذه القصة توقظ أمثالنا ممن يميلون إلى الانصراف عن أي شخص يريد فتح أبواب نشغل أنفسنا بمحاولة غلقها.

5- تجنب الأسئلة الصعبة إلا إذا كنت تتعامل مع مشكلة تمرد مستعصية. من الخطأ أن تجيب على أسئلة مرءوسك التي تهاجم سلطتك أو تتحدى مستواك المعرفي أو تهز وضعك كممثل للمؤسسة، فأنت لن تزيد الموقف إلا تفاقما من الأمر الذي يشغلكم حاليا.

6- أظهر تعاطفك مع موقف مرءوسك. غالبا ما يسعى المرؤوس عند عرض شكواه إلى كسب التأييد لرد فعله الانفعالي نحو أحد المواقف، فلا تخش منحه هذا التأييد عندما يكون ذلك ملائما. من خلال استجابتك بقول عبارات مثل:" إنك تبدو منزعجا" أو"أنت على حق فذلك يبعث على اليأس"، فأنت تستند إلى حاجة الشخص على الصداقة والتأييد.

7- اطلب النصح. إن طلب النصح أمر اختياري وغير مكلف. ويجعل الشخص الذي تستنصحه يشعر بأنه عظيم القيمة. وقد لا يسمح جدولك بعمل هذا في كل مرة تنخرط في حوار مع أحد مرءوسيك. ولكن على الرغم من هذا فإنه ينبغي عليك أن تضع في اعتبارك أهمية أن تسأل من يترددون عليك من رأيهم.

8- استخدم الاسم الأول للشخص وكرره أثناء الحوار. ولا تبالغ كثيرا في ذلك، إنما اجعل هناك جسرا يربطك بمحدثك. وتعد الأسماء وسيلة فعالة للغاية، فإذا استخدمتها بطريقة ايجابية لا



تنم عن التطفل فإنها تأسر الانتباه، وتظهر مستوي من الحميمية والتأييد، وثبت للطرف الآخر أنك مهتم حقا بأمره.

9- اعرف متى تجامل مرءوسيك. هناك العديد من المدراء تفوتهم هذه الفرصة. وأنا أعرف طبعا أن لديك الكثير من العمل الذي ينبغي عليك أداؤه، ولكن ما الوقت الذي يستغرقه إطراؤك على "قصة" الشعر. إن المرؤوسين يعتمون كثيرا برأي رؤسائهم فيهم، لذا خذ وقتا للتعليق على جودة أداء أحد موظفيك في مباراة كرة القدم التي أقيمت الأسبوع الماضي.

****

كيف تحفز مرءوسيك على العمل ؟..
بعض الإرشادات لرفع أداء موظفيك

لا تكاد تخلو صحيفة يومية أو وسيلة من وسائل الإعلام من إعلان متجدد عن دورة علمية أو نفسية لرفع كفاءة العاملين أو حسن التعامل مع الرؤساء أو المرؤوسين، كذلك الدورات التى تنظمها الوزارات والمؤسسات لموظفيها حتى ترتقي بأدائهم الوظيفي وترفع من إنتاجيتهم وتشجعهم على النجاح في كسب ثقة الزملاء والرؤساء والمتعاملين من الجمهور.

وعندما يتوفر الرضا الوظيفي فلن يشكو موظف من زميله أو من رئيسه بل سيتعامل مع مصالح الناس بالرضا ويجعلهم يشعرون بنفس الرضا، ربما يعتقد البعض أن الراتب الأعلى فقط هو الذي يضمن الرضا للموظف بالدرجة الأولي ولكن تبين أن فرص التقدم والتطور والترقي الوظيفي هو أول ما يضمن رضا الموظف.

فإذا أردت أن تكتشف أن الموظفين يشعرون بالرضا الوظيفي أو عدم رضاهم، فما عليك إلا أن تقوم بملاحظتهم فقط ولمدة أسبوع واحد عند قدومهم للعمل وعند مغادرتهم، فالرضا الوظيفي ينعكس على سلوك الموظفين في طريقة سيرهم ومخاطبتهم



لزملائهم في العمل وتحيتهم لهم، وستجدهم متحمسين للعمل، فلن يحتاجوا لأكثر من نصف ساعة وقدحين من الشاي أو القهوة حتى يبدءوا العمل، فهم يأتون مستعدين لأداء عمالهم من الصباح الباكر، وستجد إحساس الموظفين بما حققوه من إنجاز قد انعكس على محادثاتهم المرحة مع زملائهم في نهاية اليوم، وستلاحظ أنهم يستمتعون بوقت الراحة لأنهم يعتبرونه وقتاً مهماً للاستمرار في العمل، أما أولئك الموظفين أصحاب معدلات الرضا الوظيفي المنخفضة فيأتون إلى العمل متأخرين ولا يهتمون بإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، وتجد متعتهم في الأحاديث الجانبية والتي ليس لها صلة بالعمل أصلاً، وقد يتعدى الأمر إلى نقد كل شيء يجدونه أمامهم دون تقديم أي حلول إيجابية، إن أكبر هم يهتم به الموظف صاحب معدل وظيفي منخفض هو متى ينتهي دوام العمل، وما هي الأساليب والطرق التي تؤدي إلى قتل الوقت إلى أن يحين وقت انصرافهم، ومن الملاحظات المهمة التي ستلاحظها على الموظف صاحب الرضا المنخفض أنه لا يؤدي العمل إلا إذا كنت رقيباً على عمله أو أنه سيلاقي عقابا نظير تقصيره في عمله.

العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي:

اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، نعرض ما يلي بعض الآراء:

1- الرضا والأداء.

أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع، فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا

والثاني تـابع وهـو الأداء، وكلـما زادت درجـات الرضـا ارتفعـت معدلات الأداء.

2- الأداء والرضا.

ويعني أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغـير مـستقل وهـو الأداء، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته عـلى إشـباع حاجاتـه وبالتـالي زيـادة درجـة رضاه.

3- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء.

ويركز هذا الرأي عـلى المنـاخ التنظيمـي باعتبـاره العامـل الوسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي هو المرآة التي تعكـس الانطباع الذي يكون لدى العـاملين بالمنظمـة عـن جميـع العنـاصر الموضوعية بها، وطالمـا أن العـاملين هـم الوسـيلة الأساسـية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف ، فإنه كلما كانـت صـورة المنظمـة إيجابيـة لديهم كلما أدى ذلـك إلى رفـع الـروح المعنويـة، وبالتـالي الارتقـاء بأدائهم، ومن ثـم يمكـن القـول أن المنـاخ التنظيمـي هـو العامـل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء.

طبيعة الحوافز وفلسفتها

إذا كان الدافع هو الـشعور الـذي يـشعر بـه الفـرد نتيجـة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها فإن الحافز هو ذلك الـشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة، وبهذا المعنى يكون الـدافع داخليـاً يشعر به الفرد ويشكل سـلوكه، والحـافز عامـل خـارجي يخاطـب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين.



فإذا أرادت الإدارة أن تحرك العاملين بها إلى بذل مزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (العلاوات والمكافآت) أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والذهنية (التقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات)

وكما رأينا إن الدافع عبارة عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، فكذلك الحوافز ذات طبيعة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة وهو ما يزيد صعوبة مهمة الإدارة، وحتى تنجح الإدارة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين عليها إرساء القواعد السليمة للحوافز والتي لن يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية الأفراد والعاملين، وبالتالي اختيار الأسلوب المناسب للحوافز الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد.

والتحفيز هو وصول العاملين في مؤسسة ما الى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم ومحاولة إيصالهم الى مرحلة القيام بكامل العمل دون تذمر أو شكوى وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شي في سبيل مصلحة العمل والمؤسسة، ويأتي من "أعماق النفس" فالمدير يجب عليه محاولة حفز موظفيه باتباع إجراءات مختلفة ولكن إذا كان الفرد بطبيعته غير محفز وبالتالي ليس لديه الرغبة في التقدم فلا فائدة ترجى منه وهذا تأكيد لمفهوم قوله تعالي (إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم).

وتعتبر عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها إدارة المؤسسة ومن الضروريات الأساسية لعملها وعلى قدر نجاحها في

تحفيز الموظفين على قدر ما ستكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولائهم وإنتاجهم وعندها يمكن إنجاز أي عمل مهما كان صعباً أو كثيراً أو مفاجئاً أو مضغوطاً لأنه بدون رضاهم "وحافزيتهم" لن ينجز العمل على أكمل وجه وفي ضوء أعلى معايير الأداء، وبذلك تكون المهمة الأساسية للإدارة الناجحة هي: المساعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العمل والمؤسسة ثانياً وبذلك يمكن الاحتفاظ بالعاملين في منطقة التحفيز دائماً.

لكل إنسان مفتاح

تتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل من فرد إلى فرد ومن مؤسسة إلى أخرى، فبعض الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق الألقاب المهنية وبعضهم عن طريق رؤية نجاحهم في العمل ومنهم من يحب الشهرة المهنية ومنهم من يحفز حين يعمل فقط في أوقات العمل وليس من الضروري أن يأخذ أي عمل معه إلى منزله وبعض الموظفين يحفز عن طريق الكلمات المشجعة مثل: أنت قمت بعمل عظيم جداً أو أنت أتممت هذا العمل بسرعة فائقة وعلى أكمل وجه فشكراً على هذا المجهود .

الخ، وهناك بعض الموظفين الذين تزداد حافزيتهم عن طريق ازدياد مسؤولياته في العمل.

إن الطريقة والأسلوب الإداري الذي يعامل به المدير موظفيه لهما أثر كبير على حافزيه الأفراد فحينما يظهر المدير بمظهر القوي والمتمكن والمسيطر على تصرفاته وانفعالاته والمتوازن في شخصيته داخل المؤسسة وخارجها والمدافع عن حقوق الموظفين المادية والمعنوية "من علاوات ومكافآت وزيادة رواتب وتهيئة فرص للنمو المهني والتدريب وحصولهم على شهادات تقدير وترقيات في وظائفهم" يكسب حب الموظفين وولاءهم وبالتالي إنتاجيتهم العالية وإبقاءهم بحالة حفز مستمرة تعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة وعلى الأفراد جميعاً.

تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي والأداء :

للحوافز تأثير كبير جداً على مستوي الإنتاج وقابلية العمل، فالحوافز تقلل من معدل دوران العمل، كما أنها تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد بصورة يمكن التنبؤ بها، وبالتالي من السهل استغلالها في جذب هذه العناصر، فيتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة، وبالتالي فإن الحافز يعتبر دافعاً للأداء، كذلك تساعد الحوافز على تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة.

أنواع الحوافز

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتاتها، وطرق إدارتها، ويمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد

حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات إلا أن أكثر التصنيفات الشائعة للحوافز، هو ما يعرضه الشكل التالي:

أولاً: الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافظ النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

وبالإضافة لذلك فإن النقود تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل حيث إنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل ومسكن كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل.

ثانياً: الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء

داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن الموظف له العديد من المطالب غير المادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية.

متطلبات نظام الحوافز الفعال

1- عدالة الحافز وكفايته.

2- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.

3- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.

4- أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.

5- - ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.

6- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.

7- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية.

8- أن يرتكز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة.

عرض لبعض مشكلات الحوافز

يمكن حصر أهم المشكلات الخاصة بنظام الحوافز فيما يلي:

يعتبر نظام تطبيق الحوافز الخاطئ هو الذي يساوي بين الذين يعملون والذين لا يعملون، وبالتالي تفقد الحوافز قيمتها في استثارة العاملين لبذل الجهد، وبالتالي عندما تكون غالبية الحوافز جماعية تفقد قيمتها، لذلك يجب أن ترتبط القرارات الخاصة باستحقاق الحافز بمعايير تبتعد تماماً عن معدل الأداء ومدى قدرته على تحقيق المطلوب بفاعلية، كذلك من مشكلات الحوافز عدم الاهتمام بالحافز المعنوي مثل الاهتمام بتحسين بيئة ومكان العمل من حيث الإضاءة والتهوية.

الخ، فشعور الموظفين بانعدام الحافز المعنوي المتمثل في مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاهتمام بآرائهم ومقترحاتهم.

كذلك سوء استغلال سلطة منح الحافز من جانب بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحافز بصرف النظر

عن مؤثراته السلبية على الموظف، وعدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز.

إرشادات للمديرين لتحقيق الفعالية لنظام الدافعية والتحفيز

لا تفترض بأن كل شخص يمكن دفعه للعمل باستخدام نفس الأسلوب أو الأدوات، فما يرغب فيه شخص قد لا يهم شخص آخر على الإطلاق، وعليك أن تدرك أن هناك اختلافاً بين الموظفين، فإن خلفية كل موظف أهدافه، طموحاته، وخبرته التي يمكن أن توضح إلى حد كبير رغباته، كذلك يجب عدم الخلط بين المعنويات للموظفين والدوافع فإنه يمكن أن يكون الموظفون سعداء ومبتهجين ولكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم، ويجب العمل على الربط المباشر بين الحافز ومستوى الأداء، والعمل على تنفيذ المكافآت وتوقيع الجزاءات في أسرع وقت ممكن، فكلما اتسع الحيز الزمني بين الأداء والمجازاة كلما ضعف تأثيرها، أيضاً العمل على جعل العمل ممتعاً فالأعمال غير الجذابة لا تدفع الموظفين، كذلك الاستماع إلى الموظفين فكثيراً ما يخبرونك عما يمكن أن يدفعهم للعمل.

وإذا كنت تعتمد على المرتب الذي تعطيه لموظفيك للإبقاء على تحفيزهم للعمل فإنك بحاجة إلى خطط جديدة، فرغم أن موظفي هذه الأيام بلا شك يقدرون المال، إلا أن الاعتراف والهدف من العمل أمر مساوٍ أيضاً لما يحصلون عليه من مال، وربما تكون أنت الوحيد الذي يزودهم بهذه الأشياء والخلاصة هي : إن

الناس يحبون أن يشعروا بـأن مـا يفعلونـه بحـدث تغيـيراً إيجابيـاً، لذلك على يجب تحفيز الموظفين لزيادة الإنتاجية ويمكن ذلـك عـن طريق عدة وسائل منها :

اترك رسالة قصيرة :

أظهرت دراسة أجرتها جامعة ويتشا الحكومية أن الموظفين وضعوا الرسالة الخطية المعبرة عن شكر رؤسائهم في المرتبـة الأولى كعامل تشجيع وتحفيز، وما يدعوا للدهشة هو أن مديريهم وضعوا هذه الرسائل القصيرة في المرتبة الثامنة عشرة ردود فعل محتملة.

قسم العمل المثير للاهتمام :

كافئ العاملين بمهام يتمتعون بإنجازها، واجعل الموظفين يكتبون ما يستهويهم ويوافق اهتماماتهم عن عملهم الحالي على ورقة صغيرة، واستخدم هذه المعلومات في توزيـع المهـام والمـشروعات على الموظفين المناسبين في المستقبل.

تقاسم المعلومات :

امـنح القـوة للمـوظفين عـن طريـق وضـعهم في دائـرة المعلومات المتاحة، ومما يهم الجميع أكثر مـن أي شـئ آخـر هـو أن الموظفين يرغبون في معرفة مدى فاعليتهم في العمل وما هـو حـال المؤسسة كوحدة كاملة، ولا تفترض أن الموظفين لا يهمهـم الأمـر، بل اجعل المعلومات المتصلة متاحة للجميع واترك لهم الخيار في أن يستخدموها.

امنح الحكم الذاتي :

امـنح هديـة المرونـة والاسـتقلالية وسـتكافأ بمـوظفين مبدعين ومقدرين، فمثلاً امنح بعضاً من مرونة الحركة في سـاعات البدء الصباحية، وسيـشعر بعـدها الموظفـون أنهـم أعـضاء فريـق مستقلين وليسوا مجرد موقعين على الحضور والانصراف.

شجع على الاشتراك :

من وقت لآخر أشرك الموظفين في القرارات الكبـيرة التـي تؤثر عليهم، واجلب الموظفين الأقرب للعمـلاء أو لمـشكلة مـا إلى الاجتماعات ذات العلاقة، وعادة سيكون لـديهم الرؤيـة الأفـضل لتحسين المواقف، فقد أظهرت الدراسات أن " الشعور بمتابعة مـا يحدث " يجيء دائماً على قائمة رغبات الموظفين.

لا تقصر في الثناء :

عادة يفشل المديرون في الاعتراف بجهـد المـوظفين حتـى يفوت الوقت، لذلك ابق على وعي بهذه العلاقـات الحـساسة، ولا تبخل بالثنـاء وتنتظـر حتـى يغـادر موظـف أو عامـل جيـد بـاب الشركة.

ومهما تكـن أهـدافك وأوضـاعك جيـدة فـإن مراجعتـك للأمور الأساسية قد تـصبح في بعـض الأحيـان أفـضل الـسبل إلى تحقيق النجاح.

وفيما يلي بعض القواعد الأساسية التي تساعد في الحصول على مستوى أداءٍ عال من موظفيك:

1- قدم لموظفيك رؤية واضحة وأهدافاً محددة:

عـرف موظفيـك بالأهـداف الإسـتراتيجية لـشركتك والأساليب التي ستتبعها لإنجازها، ولا تسأم من تكرار ذلك مـرة

تلو الأخرى، واعتمد التنويع في طرق إيصال هذه الرسالة لكي لا تصبح مملة، وأتح لموظفيك فرصة المشاركة في تعريف وتهذيب رؤيتك.

2- اربط بين السلوكيات والنتائج:

لا تكلف موظفيك إلا بالمهام التي تعزز أهداف الشركة وتزيد من قيمتها، واسع إلى تطويع أهداف تتعلق بالأداء والتعلّم بحيث تستطيع أنت وموظفيك تقييمها بدقة، كما أن تعاونك مع موظفيك يتيح لك فرصة التعرف على السلوكيات والمهارات الضرورية لتحقيق الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها، واسع أيضاً إلى تطويع أهداف تتعلق بالأداء والتعلّم بحيث تستطيع أنت وموظفيك تقييمها بدقة، كما أن تعاونك مع موظفيك يتيح لك فرصة التعرف على السلوكيات والمهارات الضرورية لتحقيق الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها.

3- زود موظفيك برأيك وتعليقاتك بشكل دائم ومنتظم:

عرف موظفيك، مرة أو مرتين في العام، بمستوى إنجازاتهم فيما يتعلق بالأداء والمهارات.

واسعَ إلى تكوين جدول أسبوعي أو يومي لتقديم التعليقات والآراء، ولا تنس أن تحث موظفيك على تزويدك بآرائهم وتعليقاتهم بخصوص الطرق التي تعينهم على العمل بشكل أفضل.

4- أكّد على السلوك الصحيح:

تذكر أنك دائما تحصل على ما تؤكد عليه، ولكن توخ الحذر عند التأكيد على السلوك الصحيح، فثناؤك على أحد موظفيك - لسرعته في أداء ما توكل إليه من مهام مثلا - قد يدفعه إلى حرق بعض مراحل العمل المهمة، لذلك عليك بمراقبة العمل وتوجيه أسئلة دقيقة بشأنه بدلاً من الإشارة إلى مواضع الصحة والخطأ في أداء الموظفين.

5- نوّع في المكافآت:

إن الجوائز والمكافآت لا ينبغي أن تكون على هيئة واحدة، فبعض الموظفين تصلح لهم المكافئات المالية وبعضهم تسعده العطلات، إذاً تحدّث إلى موظفيك لتعرف أساليب المكافآت التي يفضلونها؛ واحرص دائما على ربط الجائزة بمقدار معين من الأداء، وحاول أن تخفي الجائزة لتكون مفاجِئة، إذ لو توقع الموظفون الحصول على جائزة ما فقد يدفعهم ذلك إلى الاهتمام بها أكثر من اهتمامهم بأداء أعمالهم.

6- انشر في مكان العمل بعض الترفيه:

لا تترك موظفيك يغرقون في حمأة العمل والجهد، اجعل بعضاً من روح المرح في جهودك التحفيزية، واعلم أن الاحتفال بالنجاح هو بمثابة دفعة قوية إلى الأمام.

خاتمة:

هكذا تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها؛ فالحوافر هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة



للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل.

وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين؛ لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها، وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة

***



مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة

الوُعود

أنت مدير في العمل وجاءك المرؤوس يشكو إليك قِلة دخلِه فوعدتَه بحوافزٍ ومكافآتٍ إن أَثبتَ كفاءته في العمل بينما أنت لا تَنوي أن تُكافئه أو تعلم أنه لا يمكنك مكافأته.

من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب ومخادع.

من الناحية الإدارية سيفقد هذا الشخص ثقته فيك وفي إدارة المؤسسة بل وسيقوم بنقل هذا الانطباع للآخرين. هذا سيؤدي إلى انخفاض أداء العاملين وعدم رغبتهم في بذل أي مجهود غير عادي أو إلزامي

تقارير العمل

أنت مدير وطلب منك تقديم تقرير لِرَئيسك عن سير العمل فطلبت من مرؤوسيك إعداد التقرير. ولكن عندما قُدِّم إليك التقرير وجدتَ أنه يظهر بعض المشاكل التي لا تريد عرضها على رؤسائك فطلبت من مرؤوسيك إحداث تغييرات بسيطة في الأرقام وتغيير بعض الحقائق أو عرضها بشكل مبهم.

من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب وغشاش ومزور.



من الناحية الإدارية أنت أصبحتَ قدوة سيئة لمرؤوسيك وثِق أنهم سوف يفعلون نفس الشئ معك. القدوة السيئة تمتد كذلك لزملائك من المديرين الذين قد يجدون أن أسلوبك جعلك تظهر أما الرؤساء كبطل عظيم وبالتالي يبدؤون في تقليدك. بعد قليل تصبح التقارير كلها غش وكذب وحقائق مزورة. لا يخفى عليك أن هذا يؤدي إلى فشل الإدارة وبالتالي العمل

التَسلُّق والاستهانة بالمرؤوسين

أنت مدير صغيرولك تطلعاتك في أن تصبح مديرا عظيما فتبدأ في مدح رؤسائك بما ليس فيهم وتثني على أفعالهم وتستشهد بأقوالهم وفي نفس الوقت تضغط على مرؤوسيك وتكلفهم ما لايطيقون وتزدري أقوالهم.

من الناحية الأخلاقية انت شخص ينافق رؤساءه وأنت مدير لا يراعي مرؤوسيه

من الناحية الإدارية فإن هذا المدير يؤدي إلى إحباط المرؤوسين وفي حالة وجود فرصة فإن الكثير منهم سوف يلتحق بعمل آخر وخاصة ذوي الكفاءات منهم. هذا المدير لا يكون مخلصا في عمله بل هو مخلص في تملق رؤسائه وبالتالي يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء. من مشاكل هذا المدير أنه يخدع رؤساءه بالتالي يتصورون أنه ناجح. المشكلة تتفاقم بانتقال عدوى هذا الشخص للآخرين خاصة من هم أصغر منه سنا

عدم التعاون

أنت موظف أو مدير في مؤسسة كبيرة وأداؤك لعملك يتوقف عليه أداء الآخرين لعملهم ولذلك فهم دائما يطلبون منك تادية أعمال خاصة بالعمل لكي يتمكنوا هم من أداء عملهم. لكي تريح نفسك فإنك تتعامل معهم بطريقة غير مهذبة وتدعي أحيانا عدم قدرتك على تلبية طلبهم وتتظاهر أحيانا بأنك مُنشغل بأعمال كثيرة

من الناحية الأخلاقية أنت شخص غير متعاون وغير مخلص في عملك. طالما أنه لم يطلب منك شيء خارج نطاق عملك فإن دورك أن تؤديه في أحسن صورة. هل لو كنت تقوم بهذه الأعمال في عملك الخاص كنت تتعامل معهم بهذه الطريقة؟ إن كانت الإجابة لا فأنت غير مخلص في عملك. إخلاصك في عملك كموظف ينبغي أن يكون كإخلاصك فيما يخصك شخصيا أو يزيد. فأنت في تجارتك الخاصة قد تقنع بما حققته من مكاسب وتوفر بعض المجهود ولكنك كموظف أو أجير عليك ان تؤدي عملك في أحسن وجه

من الناحية الإدارية هذا التصرف يؤدي إلى تعطل الأعمال وإن لم يواجه من قبل الإدارة فإنه ينتشر ويصبح أسلوب تعامل عام. ينتج عن ذلك انعدام روح التعاون وهو ما يضعف أي فرصة جادة للتطوير أو لتحليل المشاكل ويجعل العمل حلبة للصراع. وبالطبع هذا كله ينعكس على اداء المؤسسة ونتائجها

الرشوة



أنت موظف أو مدير ولديك سلطة التعاقد مع موردين فتشترط عليهم مبلغا من المال مقابل تزكيتهم. أو مدير ويأتيك طلبات التعيين فتتقاضى من أحد المرشحين مبلغا من المال مقابل تعيينه. أو أنت موظف في مؤسسة خدمية تتعامل مع الجمهور فتتقاضى من طالبي الخدمة مالا مقابل تأدية الخدمة

من الناحية الأخلاقية هذه رشوة واستغلال للنفوذ وخيانة للامانة

من الناحية الإدارية أنت تختار من هم ليسوا أهلا للاختيار وتسيء لسمعة المؤسسة مما يجعل الموردين المتميزين يعزفون عن التعامل معها. أما في حالة التعامل مع الجمهور فأنت تجعل المؤسسة تفشل في وظيفتها الأساسية وهي تقديم خدمة جيدة ومراعاة العدل.....وهذا واضح

الكذب على العملاء

يأتيك العميل فتقول له أن طلبه سوف يتم تلبيته في غضون أيام وأنت تعلم أنك لن تستطيع تلبية طلبه إلا بعد أسابيع. ثم يتصل بك بعد أيام فتُقسم له أن المنتج في مراحل التصنيع الأخيرة بينما أنت لم تبدأ في تصنيعه. ويأتيك عميل آخر فتصور له أن مواصفات منتجك مناسبة لمتطلباته وأنت تعلم أنها تقل عن متطلباته

من الناحية الأخلاقية أنت شخص كذاب وغشاش في البيع. قد تقول لي: يا أخي هذا من لوازم تَروِيج البضاعة وهذا أمر معتاد. هل تريد مني أقول له إن بضاعتنا لا تصلح له أو أنه لا

يمكننا تلبية طلبه في خلال أيام؟ إذن يتركنا ويذهب لغيرنا. أقول لك: إن لم يكن هذا غش في البيع فما هو الغش في البيع؟ هل عندما يخدعك البائع بهذه الطريقة تكون سعيدا وراضيا عن فعله أم تقول أين الامانة...الناس لا يوثق بهم...ذهبت الأخلاق.

من الناحية الإدارية أنت تؤثر سلبا على سمعة مؤسستك وسيكتشف العملاء خداعك بعد مرة واحدة من التعامل وسيخبرون غيرهم من العملاء. وعلى المدى البعيد يؤثر ذلك على مبيعاتك لأن العملاء سيبحثون عن غيرك

ازدراء المرؤوسين

أنت مدير لمجموعة من المرؤوسين وتتعامل معهم بفظاظة وعدم احترام وقد تستخدم ألفاظا بذيئة. بالطبع أنت تعتبر هذا جزءا من التحفيز للعاملين

من الناحية الأخلاقية أنت لا حق لك في ازدراء المرؤوسين ولاحق لك في إهانتهم. هل ترضى ان يكون أسلوب تحفيزك ان يضربك مديرك على قفاك كلما أخطأت؟ أنت لست بأفضل منهم

من الناحية الإدارية أنت تتسبب في خوف العاملين ومحاولتهم إسكاتك بأي وسيلة بغض النظر عن صالح العمل. عندما يخطئ أحدهم فتحدث مشكلة فإن أحدا لن يصدقك القول فيما حدث وبالتالي يضيع الوقت في البحث عن السبب الذي هو معروف أصلا للمرؤوسين

كما ترى فإن الخلل الأخلاقي يـؤدي إلى خلـل إداري. وفي النهاية فنحن نعمل لنعيش ومن المهم ألا تقف أمـام المـرآة بعـد أن يكبر سنك ثم تقول "كنت أتمنى ان أرى في المرآة شخصا أحترمه"

في المقـالات التاليـة إن شـاء الله أتحـدث عـن أخلاقيـات العمل في الخارج وعن أخلاقيات العمـل في الـدين وعـن بعـض الامثلة الاخرى

***

مهارات الاتصال الشخصي التسع

المهارة الأولى : اتصال العين :-

الهدف السلوكي /

يقول رالف والدو ايموسون / العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة و مصوبة أو يمكن أن تهين كالركل و الرفس . أما إذا كانت نظرتها حانية و لطيفة فانه يمكنها بشعاع رقتها و عطفها أن تجعل القلب يرفص بكل بهجة .

نشاط :.

1. أين تنظر عندما تتحدث إلى شخص آخر ؟
2. أين تنظر عندما تستمع إلى شخص أخر
3. كم هي المدة التي يتواصل فيها نظرك إلى شخص في محادثة وجبها لوجه ؟
4. كم هي المدة التي يتواص فيها نظرك مع أشخاص معينين عندما نتحدث إلى جمهور كبير ؟

أين تنظر عندما تنصرف عينك عن شخص تتواصل معه في الحديث ؟

كيف تحسن اتصالك بالعين :

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيرا بين تأثيراتك الشخصية المتعددة ، عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي

المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر ، وللاتصال بالعين آثار ثلاثة –

الألفة

أو التجويف

أو المشاركة

الألفة أو التخويف تنتجان عن النظر إلى الشخص الآخر لمدة عشر ثواني إلى دقيقة .

أما المشاركة وهي التي تشكل أكثر من 90٪ من اتصالنا الشخصي خاصة في مجال العمل فإنها تستدعي أن تنظر إلى الشخص الذي تتحدث معه من خمس إلى عشر ثواني قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر وهذا هو الطبيعي إن كنت تتكلم مع شخص أو آلف شخص .

أحذر من :.

1.أن تنظر إلى أي شرع وفي كل جانب الامستمعك فان ذلك يقوض مصداقيتك ويبعث على التوتر وعدم الطمانينه

2.إن تغمض عينك لمدة ثانيتين أو أكثر فانك بهذا الفعل تقول لا أريد أن أكون هنا أو لا أريد أن اسمع هذا وهذا الشعور سينتقل إلى مستمعيك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك .

3.أن تركز نظرك على شخص أو اتجاه معين عندما تخاطب مجموعة كبيرة بل تقل عينك إلى كل اتجاه أعط خمس ثواني من التركيز في كل اتجاه .

نشاط :.

أكتب ثلاث عادات أو أنماط ترغب في تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها فيما يخص عادات تواصلك بالعين .

1...

2...

3...

• أكتب ما تخطط أن تقوم به لتعديل أو تقوية أو تغير كل عادة من هذه العادات .

1..

2.......................................

3.......................................

المهارة الثانية : مهارة الوضع والحركة :-

الهدف السلوكي /

نشاط:.

س1 / هل تتكئ على أحد الوركين عندما تتحدث في مجموعة صفيره ؟

س2 / هل تضع ساقاً على ساق عندما تقف نتحدث بشكل غير رسمي ؟

س3 / هل الجزء الأعلى من جسمك منتصباً ؟

س3 هل اكتنافك في خط مستقيم أو متقوسة إلى الداخل نحو صدرك ؟

س4 / عندما تتكلم في مناسبة رسمية هل تضع نفسك وراء طاولة ؟

س5 / هل تعبر عن نفاذ صبرك بنقرة قدمك أو نقرة قلمك عندما تستمع إلى أحد ؟

س6 / هل لديك حركات عصبية أو عادات لازمة لك عندما تتحدث في مجموعة كبيرة ؟

س7 / هل تتحدث في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي ؟

تعلم أن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة 0 يجب أن تكون قادراً على تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم . فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً ،لا أن تكون مغلقا في وضعية متوترة هذا ينطبق على كل الملامح و الحركات وينطبق أكثر على الساق والقدم ؟

لثقة تظهر عادة من خلال الوضعية الممتازة .

أن الطريقة التي تظهر بها نفسك جسمياً يمكن إن تعكس كيف تظهر نفسك عقلياً و الطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون .

قف منتصباً : مظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك هذا الحكم ليس في كل الأحوال لكن على الأقل هذا هو رأى الآخرين فيك حتى تتكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغير هذا الرأي .

راقب الجزء الأسفل من جسمك . عندما تتحدث إلى الآخرين فقد تقلل من تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها . وقد

تحول طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعيك من خلال لغة الجسم غير الملائمة .

ومن أكثر الأنماط الشائعة للوضعية الخاطئه هي :.

1.التراجع إلى الخلف

2.الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل و التحول إلى الرجل الأخرى .

·استعمل وضع الاستعداد :

لمحاربة هذه العادات السلبية خذ وضع الاستعداد ووزنك إلى الإمام – فالاتصال يحتاج إلى الطاقة ووضع الاستعداد أفضل الطاقة 0

تحرك في أرجاء المكان .

الاتصال و الطاقة لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر .

عندما نتحدث إلى الآخرين ، تحرك في أرجاء المكان – اخرج من خلف طاولة الخطاب حتى لو كنت في وضع رسمي – هذا سيزيل الحواجز بينك وبين الآخرين حرك يديك و ذراعيك وتحرك يمنة ويسره – لا تبالغ في ذلك بل تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية

·لكل أسلوبه الخاص :.

ليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة للوقوف أو التحرك لكن هناك مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق ومن هذه المفاهيم مفهومان هما .

1.الوقوف منتصباً

2.الميل بوزنك إلى الإمام



نشاط /

اكتب ثلاثة أنماط من أنماطك المألوفة بخصوص الوضعية و الحركة التي تريد تعديلها أو تقويمها أو التخلص منها .

1..

2..

3..

ثم اكتب ما تخطط أن تفعله في تعديل أو تقوية أو تغير كل عادة .

....

المهارة الثالثة : ملامح و تعابير الوجه :-

الهدف السلوكي/ أن تتعلم أن نكون مستريحين و طبيعيين عندما نتكلم

في الواقع أننا أحيانا لا نعرف عن قياداتنا الكثير أو لنقل كمثل أقرب عن أساتذتنا في هذا البرنامج ولذلك تجدنا نراقبهم بشكل متقطع ونمعن النظر في ملامح و تعابير وجوههم لنستنتج من بعض الإشارات وردود الأفعال بعض الانطباعات الأولية ونبني عليها حكماً على شخصية هذا الإسناد أو ذاك . إذا فنحن نعتمد على حدسنا وعلى مقدرتهم في قليل من الوقت على عرض الصفات التي تعجبنا و نحترمها .

***

مهارات الاتصال .. تعلم كيف تخاطب الآخرين وتؤثر فيهم

* - قد تتم دعوتك في أي وقت من الأوقات إلى إلقاء خطبة في أي من الاجتماعات التي تشارك فيها أو المؤتمرات التي تحضرها، سواء كانت هذه الاجتماعات خاصة بأعمالك أو حياتك الاجتماعية أو المهنية، وقد تكون في أحد الاحتفالات ويطلب منك توجيه كلمة إلى الحاضرين، وفي كثير من اجتماعات الأعمال قد يطلب منك طرح عرض تقديمي عن تطور العمل في أحد المشروعات التي تشارك فيها أو تشرف عليها .

* - إن مهارات الاتصال تعد إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن تتحلى بها القيادات، فإذا فشل المستمعون في فهم كلمتك، أو إذا انصرف عدد كبير منهم عن الإنصات لك نتيجة الإحساس بالملل مما تقوله، تكون قد افتقدت القدرة على التواصل مع الجمهور .

* - عليك بالبساطة .

* يعتقد الكثيرون أن نمط حديثهم لا بد أن يكون تفصيليا ومعقدا، إلا أن الواقع أظهر أن أفضل الخطباء عادة ما يتسم خطابهم بالبساطة، فالهدف الرئيسي من خطابك هو التواصل مع الآخرين، وعليه حاول أن تتجنب ما يمكن أن يشتت أذهان المستمعين عنك، وعند إعداد كلمتك اجعل الأفكار التي تريد

توصيلها إلى الآخرين هي محور تفكيرك وقم ببناء كلمتك حول هذه الأفكار .

* ـ تحدث بشكل طبيعي .

* أنت لست ممثلا، بل متحدث، وعليه كن على طبيعتك ولا تحاول تقمص أي شخصية أخرى، وفي هذا الصدد يقول (ويدنر) إن هناك عدداً كبيراً من الخطباء الذين يحاولون محاكاة وتقليد نمط الكلام ولهجة خطباء آخرين يريدون أن يتشبهوا بهم، تحدث فقط بالطريقة التي تعودت أن تتحدث بها دوما، فأنت لست مضطرا لكي تكون خطيبا مفوها أن تبني أنماط الآخرين في الحديث .

* ـ الاتصال بالعين .

* خلال تلقيك دروسا في القيادة، فإن مدرب القيادة يوجهك إلى ضرورة النظر في المرايا بشكل مستمر، ولذا فأنت طوال عملية القيادة تنظر في المرآة اليمنى فاليسرى، ثم المرآة التي في المنتصف، كذلك الأمر عند إلقاء كلمتك، لا تركز بصرك على مركز القاعة فحسب، بل اعمل على تقليب بصرك في شتى أرجاء القاعة التي تلقي فيها كلمتك محققا التواصل مع المخاطبين في مختلف أنحاء القاعة، تماما مثلما تقلب عينيك بين شتى المرايا أثناء القيادة .

* ـ تحكم في يديك .

* تعد اليدان إحدى الوسائل الرئيسية للتواصل مع الجمهور المخاطب بعد الوجه، ومن المفضل عند استهلال الخطبة إراحة اليدين على المنصة التي تلقي منها كلمتك، وإذا لم تكن هناك

منصة يمكن طي اليدين أمامك أو خلفك، فمن بين الأخطاء الشائعة التي يقع فيها الكثير من المتحدثين الإكثار من تحريك اليدين بسبب وبدون سبب مما يشتت ذهن المستمعين ويحول دون الإنصات بتركيز لما يقوله المتحدث، ومن المؤسف أن الإكثار من تحريك اليدين هو الأمر الذي سيبقى في أذهان المستمعين، بدلا من الأفكار التي كنت ترغب في توصيلها إليهم .

* ـ كن متحمساً لما تطرحه .

* لا يهم الموضوع الذي تطرحه في كلمتك بقدر ما تهم قدرتك على إقناع جمهور المستمعين بمدى إيمانك وتحمسك لهذا الموضوع، لا تحاول أن تتصنّع، ولكن حاول أن تظهر بشكل تلقائي مدى حماسك وانتمائك للشركة أو المهنة، فالجمهور يعشق المتحدثين الذين يظهرون حماسا شديدا للموضوع الذي يتحدثون فيه، أظهر هذا الحماس في صوتك ونظراتك ولهجتك في التحدث إلى الجمهور بحيث تنقل هذا الحماس وهذه العاطفة إلى المستمعين أنفسهم .

* ـ كن متوازناً .

* لا تحاول أن تضمن العرض التقديمي الكثير من النقاط التي ستتناولها في كلمتك، فقط ضمنه النقاط الأساسية واترك التفاصيل للورق المطبوع الذي يمكن للمستمعين قراءته في وقت لاحق، استخدم برنامج الباور بوينت لعرض شريحة أو اثنتين تتضمنان النقاط الرئيسية، ولكن لا تسرف في ذلك، فيجب أن تظل عيون المستمعين وآذانهم معلقة بك أنت، لا بشاشة العرض،

وبين الفينة والأخرى انقل تركيز المستمعين إلى الشاشة ثم إليك مرة أخرى، لا تجعل عرض أي شريحة يستغرق أكثر من خمس ثوان، وإلا تكون قد ضمنت هذه الشريحة أكثر مما ينبغي، وإذا ما كان هناك أمر يتسم بالتعقيد وترغب في توصيله إلى المستمعين يمكنك أن تقدم لهم فكرة عامة عن هذا الأمر وتترك التفاصيل للورق المطبوع الذي يتم توزيعه على المستمعين .

* ـ تول إدارة العلاقات قبل وبعد إلقاء كلمتك .

* إن الناس عادة ما تنصت بشكل أفضل إلى المتحدثين الذين يعرفونهم من قبل، فهذه المعرفة توفر قدرا من الثقة في شخص المتكلم وفيما سيطرحه من أفكار، ولذا قد يكون من المستحب أن تقوم بجولة في القاعة التي ستلقي فيها كلمتك قبل بدء الاجتماع محاولا تعريف المستمعين بك .

* ـ استخدم القصص .

* لا تعتمد في كلمتك على مجرد سرد الحقائق، بل اعمل على أن تضمِّن كلمتك قصصا وخبرات من الحياة تعلق بأذهان المستمعين عند العودة إلى منازلهم، خذ الوقت الكافي

الذي يمكنك من رسم صورة في أذهان المستمعين لما تطرحه من أفكار .

* ـ اعرف جيداً ما تريد أن تطرحه .

* لا يوجد أفضل من أن يكون الفرد مستعدا بكافة المواد والمعلومات التي يحتاج إليها عند إلقاء كلمته، فإن مثل ذلك الأمر

يجنبه ما قد يتعرض له من مواقف محرجة إذا ما اعتلى منصة الخطابة دون أن يكون مهيأ لشتى الاحتمالات، تفاعل مع المستمعين تعمد من وقت لآخر أثناء إلقاء كلمتك أن تطلب رأي المستمعين فيما تقول وأن تمنحهم فرصة طرح أسئلة، فإن مثل ذلك الأمر يكسر الرتابة ويمنحك استراحة، كما يوفر في ذات الوقت أيضا فرصة للمستمعين للتواصل معك ومع بعضهم البعض .

* ـ تجنب الإحباط .

* أنت لا تعرف السبب الحقيقي الذي يجعل أحد الحاضرين لا ينصت لما تقول أو لماذا يغادر آخر القاعة، وهناك العديد من الأسباب التي تحول بين هذا وبين الإنصات بشكل جيد لما تقول؛ كما قد تكون هناك أسباب أخرى لا تتصل بك من قريب أو بعيد هي التي دعت البعض إلى مغادرة القاعة، افترض أنها أسباب أخرى هي التي دعت إلى ذلك واستمر في إلقاء كلمتك .

* ـ لا تتجاوز الوقت المحدد لك .

* التحدث لفترات طويلة وتجاوز الوقت المحدد لكلمتك هي أسرع طريقة تفقد بها المستمعين القدرة على التواصل معك والتركيز فيما تقول، حاول أن تنهي كلمتك في الوقت المحدد لها، بل من الأفضل أن تتمكن من الانتهاء منها قبل الموعد المحدد، فذلك سوف ينال إعجاب المستمعين .

***



فن الإنصات

يجمع علماء التنمية الإدارية وتنمية الذات أن أول خطوة من خطوات الاتصال الفعال هو الإنصات

ويقصد بالإنصات الاستماع للآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التى يعبرون عنها

هناك فارق بين عملية الاستماع وعملية الإنصات فقال الله عز وجل:

ويقول أحد الحكماء إذا جالست الجهال فأنصت لهم وإذا جالست العلماء فأنصت لهم فإن في إنصاتك للجهال زيادة في الحلم

أظهرت دراسة علمية على مهارات الاتصال بين الناس أن الناس يستغرقون ما نسبته 75٪ من يومهم في الإنصات والتحدث فقط 40٪ للإنصات و35٪ للتحدث بينما يقضي 16٪ من أوقتهم في القراءة و 9٪ في الكتابة.

وبالرغم من أنه ليس هناك اعتبار يذكر لتدريس مادة الإنصات في دول عديدة كمادة أساسية للتعلم مقارنة بالقراءة والكتابة والتحدث إلا أننا نحظى بعدد لا بأس به من المنصتين في هذه الكرة الأرضية الجميلة

والسؤال الآن لماذا المنصت شخص محبوب ؟

يحب الناس المنصت لأنه المغناطيس الذي يلجأ إليه الناس لتفريغ همومهم وأحزانهم وحتى أفراحهم فهو الذي يشعرهم في

كنفه بالاحتضان والتقدير فما أجمل أن ترى أذناً صاغية بهدوء ووقار لشخص يكاد يضيع بالغضب أو الحزن ذرعاً إنها خدمة جليلة يقدمها إلينا من دون مقابل مادي ويحب المنصت لقلة أخطاء لسانه فمقارنة بعشاق التحدث فإنه أقل عرضة لزلة اللسان و أقل تصادماً معهم سواء في النقاشات أو المشادات الكلامية وغيرها. المنصت يفضل حبس لسان ويرسل أذنيه إلى عالم المتحدثين الصاخب.

المنصت لا يعرف من بين الحضور إلا عندما تكتشفه أعين المتحدثين وهو منزوي في هدوء وترقب فتتابعه بحرص ، علماً بأنه لم ينطق ببنت شفة وذلك دليل على أن المنصت شخصية لا تقل أهمية في المجالس عن كثيرين الأسئلة والمتحدثين فإنصاته يشعرهم بالقبول والمتابعة كيف ترى مجلساً تتحدث فيه ولا أحد ينصت إليك! ويزود الإنصات المنصت بمعلومات كثيرة فكلما زاد إنصاته زادت معلوماته وبالتالي حاجة الناس إليه والأنس بوجوده كما يندر أن يجابه دخول المنصت إلى مجلس ما بالاشمئزاز أو التأفف فهو يحمل رصيداً يكاد يكون خالياً من الصدامات أو الأحقاد في المجالس التي يذهب إليها لقلة حديثة

والإنصات مهارة يجب أن نتعلمها فالمنطلق الأساسي لتحسين أسلوب إنصاتنا للآخرين يتمثل فى التعرف على عادتنا السيئة في الإنصات ومحاولة تغيرها جاهدين فنحن الوحيدون القادرون على إجراء هذا التغيير ورغبتنا الجادة فى إحداث هذا التغيير تمثل نقطة البداية الملائمة

****



مهـــارات الاتصـــال الفعـــال

ما هو الاتصال؟

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار بين أفراد أي مجتمع وبعضهم، سواء أكانت أفكار ذات طبيعة علمية أو عملية أو اجتماعية أو ثقافية، وتنبع من حاجة الفرد إلى الكلام والاستماع و التفاعل مع الآخرين.

ويقضي الموظف في المتوسط 75٪ من وقت العمل في عمليات اتصال، تزيد كثيرا في الأفراد الذين يعملون في الاتصال الجماهيري.

وظائف الاتصال

تؤدي عملية الاتصال الوظائف الآتية:

نقل الرسالة من طرف إلى آخر.

استقبال البيانات والاحتفاظ بها.

تحليل البيانات واشتقاق المعلومات منها.

التأثير في العمليات الفسيولوجية للجسم و تعديلها.

التأثير في الأشخاص الآخرين و توجيههم.

مكونات عملية الاتصال



مستقبل -------> رسالة ------> مرسل
< ---- تغذية مرتدة
معوقات الاتصال
يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى 4 أقسام رئيسية:

معوقات شخصية
قنوات الاتصال
اللغة و الألفاظ
الاتصال غير اللفظي

1- المعوقات الشخصية

قد توجد لدي المستقبل عوائق تمنع الاستقبال الصحيح للرسالة، منها تصنيف وتقسيم أفراد المجتمع أو القولبة Stereo typing ، فإنها تؤدي إلى سوء استقبال وتفسير الرسالة، كذلك فان وجود خلفيات وأفكار متعددة لدي جماعة المستقبلين يؤدي إلى إدراكات متعددة وقد تكون متناقضة لدي المستقبلين.

مثال ذلك أن نجد سلوكا يتصف بالكرم من أحد مواطني بلدة تتسم بالحرص، فقد يثير ذلك تخوفا مما يستهدفه الشخص، بدلا من الترحيب بسلوكه الحميد.

2- قنوات الاتصال



قد يسبب سوء اختيار قناة الاتصال إعاقة وصول الرسالة. مثال ذلك فأن نقل رسالة تتعلق بالاتجاهات والآراء والمشاعر يفضل أن تكون شفهية ووجها لوجه، مثل إعلان التقدير أو عدم الرضاء وغيرها.

وعلي العكس فان التعليمات و الإرشادات الروتينية يفضل أن تكون مكتوبة، أو مكتوبة وشفهية معا إذا كانت هناك ضرورة للتوضيح أو تلقي تغذية مرتدة فورية.

3- اللغة والألفاظ

يسبب سوء تفسير الكلمات مشكلات متعددة عند نقل الرسالة، نتيجة لاختلاف الخلفيات العلمية و الثقافية و الخبرات المتراكم لدي المتلقين، ولذلك علي المرسل أن يتأكد عن طريق التغذية المرتدة من أن الرسالة قد وصلت بالمعني المطلوب.

وقد وجد أن بعض الكلمات الشائعة لها أكثر من 28 تفسيرا، مثال لذلك عندما أعلن أحد المديرين ضرورة العمل بأقصى كفاءة إنتاجية، فقد فسرها البعض بضرورة زيادة الإنتاج مهما كانت التكاليف، وفسرها آخرون بضرورة ضغط نفقات الإنتاج، في حين فسرها آخرون بضرورة زيادة عدد العاملين لزيادة الإنتاج.

4- الاتصال غير اللفظي

يسبب عدم توافق الإشارات غير اللفظية مع الرسالة اللفظية عائقا لوصول الرسالة، و تؤدي إلى الإرباك والتشويش و عدم التأكد لدي المستقبل.

مثال لذلك أن يستدعي أحد المديرين موظفا مجتهدا ويبلغه بقرار نقله، بينما يكون ذهن المدير منهمكا في مشكلة أخري، فيستقبل الموظف الخبر علي أنه عقوبة ما.

ولهذا يجب علي المرسل الانتباه ليس فقط إلى الرسالة اللفظية بل أيضا إلي الرسالة غير اللفظية المصاحبة.

أقسام الاتصال
شفوي أو مكتوب.
لفظي أو غير لفظي.
أفقي أو رأسي.
رسمي أم غير رسمي.
الاتصال غير اللفظي
لماذا نهتم بالاتصال غير اللفظي؟؟؟
لأن عدم تطابق الرسالة اللفظية مع غير اللفظية يشكل أحد معوقات الاتصال.
يمكن للتعبيرات غير اللفظية أن تكون وسيلة لتوضيح أو تأكيد الرسالة اللفظية.

التعبيرات غير اللفظية أكثر ثباتا بالذاكرة لأنها تري بالعين أو الحواس الأخرى.

التعبيرات غير اللفظية أكثر قدرة علي توصيل الاتجاهات والمشاعر.

أقسام الاتصال غير اللفظي

يمكن تقسيم الاتصال غير اللفظي إلى 4 أقسام رئيسية:

اتصال مادي. ويشمل تعبيرات الوجه، مستوي الصوت، تعبيرات و حركات الجسم.

الإشارات. مثل الأعلام، إطلاق المدفعية 21 طلقة، البوق أو السارينة.

الرموز. مثل استخدام رموز تدل علي المكانة الاجتماعية أو الدينية أو العلمية.

استخدام الجماليات. مثل استعمال الموسيقى أو اللوحات الفنية.

مظاهر الاتصال غير اللفظي:

اتصال ساكن " استاتيكي"

اتصال حركي " ديناميكي"

الاتصال غير اللفظي الساكن:

الاتصال المادي. يعبر عن حرارة المشاعر، مثل السلام باليد واتصال العين والتربيت وغيرها.

الوقفة. تعبر عن مدي الرسمية أو الودية، مثل الاعتدال الارتخاء، طي اليدين أو الرجلين.



المسافة. قرب أو بعد المسافة من الشخص الآخر تعتبر رسالة ودية في الثقافة الشرقية، إلا أنها قد تعني معاني عكسية في ثقافات أخري .

الاتجاه. يتم الاتصال بين الأفراد وجها لوجه، أو جنبا لجنب، أو حتى بالظهر. يفضل المتعاونون الجلوس متجانبين، بينما يفضل المتنافسون التواجه.

الاتصال غير اللفظي الحركي:

تعبيرات الوجه. الابتسام والعبوس، رفع الحاجبين، التقطيب، التثاؤب. ويلاحظ أن دلالاتها واحدة في معظم الثقافات.

الإيماء باليد. هي الأكثر استعمالا و الأقل فهما، حيث أن معانيها شديدة المحلية.

طريقة النظر. اتصال العينين يعتبر من الطرق القوية في التأثير، فهي تنقل المشاعر بسهولة، كما يمكنها التعبير عن الاهتمام أو الملل.

تحليل بعض الحركات الشائعة:

الحركة الأفقية "للأمام والخلف"

الشخص الذي يميل لتحريك يديه للأمام و الخلف أثناء المناقشة، يميل لأن يكون مبادرا ومقداما، يتوقع منه الناس القدرة علي إحداث تغييرات جذرية في الموقع الذي يعمل فيه.

الحركة الرأسية "لأعلى و أسفل"

الشخص الذي يميل لتحريك يديه لأعلى و أسفل أثناء السلام باليد، يميل لأن يكون شخصا معبرا، يتوقع منه الناس القدرة علي ترويج الأفكار، وتسويق الخطط والبرامج الجديدة.

الحركة الجانبية

الشخص الذي يميل لتحريك يديه جانبيا، يميل لأن يكون مستمعا جيدا وناقلا جيدا للمعلومات، يتوقع منه الناس القدرة علي التوجيه و نقل الأفكار عن الآخرين.

حركة العينين

التحديق مباشرة في وجه محدثك يكون دلالة علي الصراحة و الوضوح، ويعطي إحساسا بالثقة. بينما تكرار النظر لأسفل يعطي إحساسا بالتواضع.

دوران العين في اتجاه علوي يعطي إحساسا بالتعب أو البحث عن معلومة غائبة.

الاقتراب أو الابتعاد "عن محدثك"

لكل شخص مساحة يعتبرها حرما خاصا به غير مسموح للجميع اختراقه، و كلما ازدادت مكانة الشخص ازدادت مساحة هذا الحرم، وقلت قدرة الآخرين علي اختراقه، وزادت قدرته علي اختراق حرم الآخرين.

و قد يعني الاقتراب الزائد من محدثك الحميمية، كما قد يعني التقليل من مكانته، ويكون الفيصل في ذلك للتعبيرات الأخرى المصاحبة.

أسلوب التحدث

يعتبر أسلوب التحدث مكملا لمحتوى الحديث، من لهجة، نغمة، ومعدل الكلمات. ويمكن لأسلوب الحديث أن يكون معبرا عن الرسالة أو مفسرا أو مؤكدا لها.

و لهذا يجب على المتحدث أن يهتم بالصوت، ليس كناقل للرسالة، ولكن كجزء أساسي مكمل لها.

الصمت

الصمت من أساليب الاتصال التي يمكن استغلالها بأكثر من طريقة، بل يمكن استخدامه للتعبير عن معان متناقضة، حسب طبيعة كل موقف.

و على سبيل المثال فإن فترة صمت قد تستغل كفاصل بين أجزاء الرسالة، أو لخلق جو من التوتر. كذلك يمكن استغلالها للتعبير عن الإعجاب، أو عدم الإعجاب، أو التقدير أو الاحتقار، وذلك أيضا حسب التعبيرات المصاحبة.

حاول تجنب الحركات الآتية:



الحركات الآتية تـؤدي إلى تـوتر المـستمعين وتظهـر تـوتر القائم بالعرض:

اللعب بالسلسلة أو المفاتيح أو العملة النقدية.

العبوس أو التقطيب.

لعق الشفاه.

تنسيق الشعر أو الملابس.

وضع اليد في الجيب.

***

فن المقابلة

الإعداد للمقابلة: 1 ـ قرر ما تريد أن تحصل عليه بالضبط: حدد موضوعك. وضح في ذهنك ـ بالاستعانة بنقاط مكتوبة إذا كان ذلك ضرورياً ـ الغرض الحقيقي الذي تجري له المقابلة، ذاكراً أيضاً الخطوات التمهيدية والاستخدامات المباشرة التي يمكن أن تجدى فيها، ما هي الحقائق التي يجب الحصول عليها؟ ما هي المعلومات التي أدلى بها؟ ما هي الاتجاهات التي تريد تكوينها؟ أو ما هي الأحداث التي تريد الحفز لأدائها؟ 2 ـ اعرف عميلك: حصل على معلومات عن الشخص قبل المقابلة الرسمية ما أمكن ذلك بالاستعلام من المعارف، بمعرفة ارتباطاته واهتماماته أو بالرجوع إلى المعلومات المذكورة عنه في ملفاتك. 3 ـ حدد مواعيدك: بتحديد المواعيد سلفاً سيتوافر الوقت وذلك لرؤية العميل فور حضوره وللتقصير من الإيضاحات الأولية. وأنت تعرف أيضاً أن الساعة كافية له. 4 ـ هيئ الخلوة: إنه لأكثر صعوبة أن تضمن الثقة والتعاون في حالة إثنين أو أكثر من العملاء عنه في حالة الواحد، ويمكن شرح غرض المقابلة بنجاح لمجموعة ولكن عند تلقي استجابات من مجموعة فإن فرداً أو فردين عادة هما اللذان يتكلمان وعندما يحضر مقابلة أكثر من إثنين فستكون هناك علاقات أكثر للملاحظة وتوافقات ألطف للعمل بين الشخصيات ويرتفع الإحساس بالنفس، وقد يحد الحذر المتولد والكف صراحة

البيانات بشكل خطير ورغم عدم حتمية ذلك فإن الخلوة مرغوب فيها. 5 ـ تدرب على أن تضع نفسك مكان عميلك: ضع نفسك في مكان الشخص الآخر وأنت تخطط لإجراء مقابلتك، تخيل ما سيفكر فيه عنك، عن منهجك، عن مفرداتك، عن مشكلتك، واتخذ نفس الاتجاه بين الحين والحين في أثناء حديثك. فبعض القائمين بالمقابلة الحاضري البديهة وذوي المشاركة الحاضرة ينتحلون هذا الاتجاه النفسي نحو مثل هذا الموقف الاجتماعي. ويحتاج آخرون إلى أن يحصلوه بالتفكير الكثير والمران. وبدونه لابد من حدوث سوء الفهم. 6 ـ افحص تحيزاتك الخاصة واستبعدها: يندر التحقق الكامل من المدى ـ قل أو كثر ـ الذي نحمله جميعاً من إطار معين من المعتقدات والآراء ووجهات النظر، أو الإدراكات السابقة فلدى كل فرد بعض التحيزات سواء كان واعياً لها أم غير واع، ويندر أن يحصل سعة الأفق اللازمة لبحث الحقائق بدون مجهود واع نحو استكشاف وإقصاء الإدراكات السابقة الخاصة والتعميمات الجامدة التي تشوه أو تحرف الحقيقة كما تنبثق أثناء المقابلة. ـ إجراء المقابلة: 7 ـ اكتسب واستوجب ثقة العميل: الثقة المتبادلة هي العلاقة المثلى الوحيدة لنجاح المقابلة. وعلى الأقل فثقة الشخص المقابل يجب أن تكتسب، وأسهل الطرق لذلك وأكثرها ضماناً هي أن تريه دليلاً على الثقة غير المتكلفة فيه والاهتمام به. ويشبه إقامة الثقة المتبادلة تشييد الصداقة، ومن هنا ـ فبقدر ما يسمح الوقت ـ يعاونك فن صناعة الأصدقاء على النجاح في المقابلة. 8 ـ عليك بإقامة ارتباطات سارة: الأساس الأول لكسب الأصدقاء هو الارتباط بمناسبات سعيدة، فلا يحاول فرد أو

يتعارف إلى شخص، أو يقوم بمقابلته عندما يكون غاضباً أو مهتاجاً أو متعباً. ومن الناحية الأخرى فإن الرمالة الخفيفة معه عندما يكون سعيداً تقيم ارتباطاً ساراً معك في ذهنه وتولد اتجاهاً ودياً نحوك. 9 ـ قدم لعميلك خدمة فعلية: شجع الاتجاه الودي: أي أن تساعد شخصاً في اجتياز مشكلة، وأن تعطف عليه وأن تمده بشيء يحتاج إليه. وهذه الأمور الثلاثة لا ينساها القائد السياسي الناجح، فلها وزنها ي عمل القائم بالمقابلة وهو لا يترك فرصة ليعاون في غير تكلف الشخص الذي يحتاج إلى أن يكسب تعاونه.

10 ـ ساعد العميل على أن يستشعر الراحة والاستعداد للكلام: كن أنت منبسطاً واجعل ذلك بارزاً. أتح للعميل وقتاً ليتعود على الظروف المحيطة وأن يحصل على بعض الراحة. اهدف إلى إشعاره أنه متكافئ معك يستطيع أني تبادل معك الأفكار والآراء. أبدأ بموضوعات سارة. يحسن غالباً ـ عندما يكون الموضوع الذي سيبحث يميل إلى استثارة ارتباطات غير سارة واتجاهات انفعالية ـ أن تتكلم أولاً عن مصادفات سارة وإن لم تكن مختصة بالموضوع. افتتح المقابلة بأن تقول شيئاً له أهمية حقيقية لدى العميل ثم دعه يتكلم. أدل له أنت بشيء من عندك إذا توقعت شيئاً منه. يجب أن تنبه بياناتك أفكاره وكلما كان أكثر انجذاباً ازداد ميله إلى أن يبين اتجاهاته الأساسية. وعندما يبدأ في الكلام انتبه جيداً فلابد ستجد نقاطاً هامة تختص بموضوعك. لا تبد كأنك تسيطر على الموقف ولا تحمل حتى إيحاء بالاتجاه النموذجي. قدم أسئلتك في نفس الوقت في صورة تنبئ بأهميتها. اسأل بعض الأسئلة التي تمكن العميل من أن يظهر اعتزازه بمعلوماته، فكل إنسان يميل إلى أن

يعترف بقيمته. اعتقد دائماً أن العميل يريد مخلصاً أن يتحقق من الغرض المتصل بالمقابلة وأنه يربط الحقائق بأحسن ما يستطيع. 11 ـ أنصت: إن فن الاستماع صعب بالنسبة لبعض الأشخاص. أعط العميل فرصة حتى وإن خرج عن الموضوع، استمع. كن متيقظاً، واعمل على أن تتقصى الأفكار التي قد تحمل شيئاً طفيفاً لموضوعك أو التي يمكنك أن تستخدمها في إعادته إلى النقطة الهامة دون أن تبدو سمحاً أو جافاً. شجعه على الكلام. 12 ـ أتح له الوقت الكافي: لا تحاول أن تتمم مقابلة بضغطها في فترة بسيطة من الزمن، فستكون هناك فرص عندما لا يكون الوقت متاحاً ومقابلة قصيرة أحسن من لا شيء على الإطلاق، ولكن ـ إذا كان ممكناً ـ استخدم مثل هذه الفترة البسيطة لتحصل على تعارف حسن، وأعد المقابلة الرئيسية فيما بعد، فالمقابلة المرضية تتطلب وقتاً ويجب أولاً أن يجد العميل وقتاً ليكيف تهيئه العقلي مع الموقف وبعدئذ يجب أن يكون هنالك وقت لعمليات التداعي لاستحضار الأفكار واستعادة الخبرات إلى الذهن عندما يتولد وجه جديد للموضوع. وإذا ما بدأ سؤال ما، غريباً أو غير عادي فالوقت لازم لفهم معناه، وفي مثل هذه الفترة تميل الإجابات إلى أن تكون المقابلة قد انتقلت إلى وجه آخر بيد أنه إذا كانت المحادثة متسرعة فسوف لا تكون هنالك فرصة لهذه التقريرات والتعقيبات التي غالباً ما تكون قيمة وباختصار كيف المقابلة مع نشاط العميل العقلي وسرعته. 13 ـ لا تتباطأ: إن التضييع غير اللازم للوقت ليس في مصلحة العميل، انطلق فوراً إلى الموضوع بالسرعة التي يستطيع هو أن يتبعك فيها فليست المقابلة زيارة اجتماعية. 14 ـ اضبط

المقابلة: دون ما سيطرة لا تسمح للعميل أن يجمح بالمقابلة ـ اجعله بحصافة ـ واعياً بالغرض المحدد الذي يجب الحصول عليه في الوقت المحدد. 15 ـ ارقب في نهاية المقابلة المعلومات الإضافية أو الأخبار التي تكمن في ملاحظات العميل العرضية: كن متيقظاً بوجه خاص لأن تلتقط التعبيرات العرضية التي قد تقال بعد أن تكون المقابلة قد انتهت صورياً، فبعد أن يزول التوتر ويكون هو بعيداً عن الرقابة يهفو أحياناً إلى أشياء تفسيرية إلى حد بعيد، أشياء قد يكون رغب في أن يقولها قبل ذلك ولكنها بدت له غير متعلقة بالموضوع أو أتفه من أن تذكر. تذكر أن المقابلة لم تنته حتى بعد أن تكون قد سألت كل أسئلتك ومددت يدك لتقول له: إلى اللقاء

***

حل المشكلات

لاشك ان الوساطة الجيدة عمل شاق، وسوف تشعر غالبا وكأنك تعمل في منطقة حرب دائرة بين اشخاص، وقد تفقد فاعليتك احيانا وأنت تمارس مهمة أيجاد ارضية للتفاهم، ولكن المهم هو عدم السماح للملل بالتسرب الى فكرة الإصلاح والتقارب التي تحملها بشأن اطراف النزاع.

وتكمن فاعلية الأشخاص في مهمة الوساطة في حل النزاعات بمدى شعورهم بالمسؤولية تجاه القضية التي تواجه الأطراف محور النزاع، وكذلك اهمية الوقوف على الدوام على مسافة واحدة من الاطراف المتنازعة لأن مجرد شعور أحد الاطراف بأنك متحيز ولو قليلا الى الطرف الاخر سيكتب الفشل لمهمتك حتماً..

نقدم لك عبر البحث التالي ملخصاً لخطوات مايجب ان تتذكره حينما تمارس عملية الوساطة، حتى لاتفقد الطريق الصحيح:

1- لاترتكب اخطاء، وسوف تكون لديك الفرصة لعمل شئ جيد. تقول احدى المحاميات انها تحب العمل الذي تقوم به لأنها تفضل ان تقف "بجانب الحق في أي قضية".

والوساطة هي الاخرى " تقف على الجانب الصحيح " للامور التي تتضمن الضغط العصبي، والعوز الاقتصادي،



والصعوبات، وفقد الحياة. وسوف تتاح لك الفرصة كوسيط لمساعدة الناس على توفير المال، والحفاظ على العلاقات، واحيانا منع الاشخاص من ان يقتل احدهم الآخر. وحتى اذا فشلت الاطراف في التوصل الى تسوية، فسوف تكون قد اتحت لهم الفرصة لدراسة الامور في جو آمن، وهذا يساوي الكثير في حد ذاته.

2- سوف تكون وسطا حياديا فيما يتعلق بموضوع النزاع حيث لايبدأ الوسيط الوساطة وهو يحمل تحيزا الى جانب من هو المصيب أو من هو مخطئ، او من الطرف الذي يجب ان تكون لمصالحه الأولوية أو ماهي الحلول التي تتفق مع الظروف المحيطة بأفضل صورة.

فالوسيط ياتي بوجهات نظر خاصة عن الخطوات التي يجب ان تتبع حتى يمكن مراعاة واحترام معايير العدالة. فكر في نفسك كداعية سوف يستخدم طاقاته لتدريب وتشجيع وفي بعض الاحيان لوم الاطراف.على سبيل المثال،انت كوسيط لن تسمح بالمقاطعات اثناء الكلام أو التهديدات اللفظية، أوتخويف احد الاطراف للآخر.

3- فكر في نفسك كعامل مساعد في حل المفاوضات التي تحتاج للمعاونة. انت كوسيط عامل مساعد وحفاز واداة تتيح تقدم المفاوضات. وهذا يعني انك لو رايت ان الاطراف المتنازعة وهم يتفاوضون مع بعضهم بصورة طيبة، فقد تتراجع وتتركهم

لكـي يتقـدموا في المفاوضـات بانفـسهم. ولكـن اذا تعثـرت مفاوضاتهم، فقد تتدخل بصورة اكثر فاعليـة لوضـع المفاوضـات على المسار السليم.

4- اسمح لنفسك ان تكون فاعلاً وحازماً خـلال عمليـة الوساطة .يقول كارل سليلكيو مؤلـف كتـاب (الوسـاطة في حـل النزاعات) لن انسى ابدا ماقاله احد الوسطاء المتمرسين الفطاحـل في عمليات الوسـاطة بـين العـمال والادارة:(لاتنخـدع فالوسـاطة ليست عملية لينة سهلة، ويجـب ان يكـون الوسـطاء حـازمين وان يعملوا بجد مع الاطراف للتوصـل الى حلـول) وكـذلك يجـب ان تكون مستعدا للامتحان. فقد يتسائل احـد الاطـراف في تعجـب: هل يستطيع هذا الوسيط ان يحميني في هذا الموقف؟ فهذا يعنـي ان تكـون قائـدا وحكـما للاجتماعـات المـشتركة. وعليـك تـشجيع (الـوعي) لـدى كـل طـرف و(الفهـم) لمـصالح الطـرف الاخـر و(المجالات) الممكنة التي تؤدي الى المصالحة

5- عليك بالإنصات ثم الإنصات. لأن الإنصات الفعـال هو احد مهارات الاتصال المطلوبة في الوسيط وعـلى اغلـب الظـن لن يجد المتنازعون من ينصت اليهم جيدا حتى جاءوا اليك.

6- كن مـستعدا لـتعلم وتـدرب. ففـي بعـض الاحيـان، سيكون في امكانك تحسين الموقف الى حـد بعيـد اذا قـدمت درسـا سريعا ملخصا عن كيفية التفاوض. فقد تكون مهارات التفـاوض ضعيفة جدا لدى العديد من المتنازعين الذين سوف تتعامل معهم.

وفي الغالب يمكن ان تلعب هـذه الجلسات التعليميـة والتدريبيـة دورا حيويا في تغيير مسار النزاع. فربما لم يتعلم الطرفان المتنازعـان كيف يفكران في موضوع المصالح. وربما لم يخطر احدهما الآخر انـه يهتم بمصالح أي طرف اخر الا نفسه. وتكون المساهمة التي تقدمها هنا هي تعليم هذا المبدأ والتدريب عليه.

7- إعرف حدودك. من الاهميـة ان تعـرف انـك لاتملـك القوة على صنع تسويات ولكنك تستطيع فقط ان تساعد على اتاحة الظروف المناسبة لحدوث مثل هـذه التـسويات ان هنـاك خيـارات مختلفة امام الاطراف المتنازعة، فانهم يستطيعون اجتناب المشكلة او التعايش معها او رفعها الى سلطة اعلى، او الوصول بهـا الى اللعـب بالقوى. ان اندماجك الفعال في عملية الوساطة هو الهـدف النبيـل بالسعي نحو العمل الجيد.

8- استثمر روح الدعابة لديك. تقول العبارة الشائعة بـان الألم والمرح هما في الحقيقة وجهان لعملة واحدة وليـست مـصادفة ان تتـضمن المواقـف الكوميديـة في التلفزيـون وحتـى المـسرح، المواقف الكوميدية التلقائية غالبـا نوعـا مـن النـزاع بـين افـراد او مجموعات. وتقدم كل من الكوميديا وروح الدعابـة وسـائل بنـاءة للتغلب على هذه الظروف الصعبة.ان الضحك مع النـاس افـضل من الضحك عليهم.. اضحك مع نفسك، فقد يساعدك ذلك عـلى ان لاتكون جاداً اكثر من اللازم.

9- حل المـشكلات هـو فـن ترجمـة النزاعـات الى شـكل جديد. ويعتبر حل المشكلات هو فـن ترجمـة أي نـزاع او صراع او

هجوم الى شكل جديد يمكن للاطراف المتنازعة ان تتعامل معه بسهولة اكثر مما كان عليه الحال في النزاع الاصلي. على سبيل المثال، تخيل شخصين يتفاوضان مع بعضهما. فاذا تركا وادواتهما الخاصة، فسوف يرى كل طرف ان الاخر هو المشكلة. ولكن الوسيط الخبير في حل المشاكل يشجع الطرفين على التركيز على كيان ثالث هو المشكلة نفسها محل الخلاف. وانت كوسيط سوف تساعدهما على ان يكونا اكثر رقة في التعامل فيما بينهما في حين تكون انت شديد المراس في التعامل مع المشكلة.

10- فكر في عملية الوساطة كمجموعة من الخطوات او المراحل. فللوساطة مراحل ثلاث وهي البداية والوسط والنهاية.. مثلها مثل الشطرنج فهناك تحركات معينة يجب ان تحدث في البداية وتحركات اخرى يجب ان تنتظر حتى المرحلة المتوسطة وتحركات اخرى لايمكن ان يكتب لها النجاح الااذا تحققت في المراحل المتاخرة. وبالطبع لايفكر اطراف النزاع في الامرعلى هذا المنوال. فحين تقابلهم غالبا يكون كل منهم قد حاول فرض حلول متطلبات نهاية اللعبة على الطرف الاخر وربما تتفاقم المشكلة. وهنا سوف يكون هدفك كوسيط ان تستخدم اولى الكلمات التي تنطق بها لاول طرف يتصل بك لتبدا في اعادة توجيه النزاع الى مسار ذي نقاط محددة للمراجعة وحل المشكلة.

وفيما يلي ملخص لعملية الوساطة:



الخطوة الاولى: الاتصال الاول. قد يتصل بك احد او انت تقوم بأول اتصال.

الخطوة الثانية: اللقاء الافتتاحي. ما هي النقاط الرئيسية التي يجب تغطيتها حتى يمكن لأطراف النزاع التقدم في الوساطة؟

الخطوة الثالثة: الاجتماعات الخاصة. جوهر المشكلة هو مصالح كل طرف وهي التي تحرك النزاع. وهنا تكون الاجتماعات الفردية تحت مظلة الثقة والسرية وهي وسيلتك الاولى.

الخطوة الرابعة: الاجتماعات المشتركة المكوكية. ما الشكل الذي يمكن ان يتخذه الاتفاق. هل المفروض ان تجمع الاطراف معا للعمل على حل النزاع بصورة مشتركة ام يجب ان تقوم برحلات مكوكية ذهاباً وأيابا للمساعدة على صياغة الاتفاق؟

الخطوة الخامسة: الختام. حيث يمكنك اختبار الإتفاقات التي اجريتها حيث البقاء والاستمرار عليها او تغييرها للمتابعة وللإعداد لأي خلاف في المستقبل.

***

قواعد الاتيكيت المفيدة في العملية التفاوضية



فن المحادثة

- الاستماع:

الحديث أو المحادثة هى فن أو فن اجتماعى على وجه التحديد، من خلال الملاحظة والتجربة من الممكن أن يصبح الشخص الخجول شخصاً ماهراً فى إدارة أى نقاش وسط جماعة وليس مع فرد واحد فقط بعينه ... فهل تتخيل مدى الجرأة التى سيصل إليها هذا الشخص باتباعه قواعد الإتيكيت لكى يلتف الآخرون من حولك لتبادل الآراء حول موضوع عام أو خاص. ومن القواعد الأولية أن تكون لطيفاً تبدى اهتماماً بكلام الآخرين.

وتجد الشخص الاجتماعى تتوافر فيه صفة هامة هى الإنصات للغير باهتمام وترك الفرصة لهم للتحدث بل وإشعارهم بأهميتهم وبهذا ستكسب نقاط لصالحك.

- بدء المحادثة:

كيف تبدأ الحوار مع شخص؟ بالتحدث عن المكان الذى تتواجد فيه، أو عن سبب تواجدك فيه (إما للالتقاء بالأصدقاء أو غيرهم)، التحدث عن الذكريات مع الأصدقاء أو عن حدث مع شخص تعرفه. أما إذا كنت فى حفلة فالمضيفة من الممكن أن تكون هى محور كلامك. لا يشترط تحدثك بكثرة حتى تبدو لطيفاً، التوجه بالنظر دائماً إلى الشخص الذى يتحدث من خلال توجيه بعض الأسئلة عن الموضوع الذى يدور أمامك حتى تساعد على بقائه أطول فترة ممكنة، كما أن ذلك يعكس اهتمامك وانتباهك

للغير. والمتابعة لا تأتى بالتحاور الشفهى ولكن بمتابعة العينين وإبداء بعض التغيرات والتعبيرات على الوجه والتى تكون أفضل بكثير من الكلام فى بعض الأحوال.

- الثرثرة:

حكاية القصص الطويلة قد لا يكون فى صالحك أو صالح من يقصها لأنك تحتكر الحديث بأكمله ولا تعطى الفرصة للغير. لكن فى بعض الأحيان قد لا تستطيع الفرار من هذه القصص الطويلة إذا كان الشخص الذى يوجد أمامك يحكى حادثة له. وفى هذه الحالة لكسر رتابة الحديث توجه الأسئلة للأشخاص المنصتين عما إذا كانوا قد مروا بمثل هذه الأحداث من قبل. ليس السكون والهدوء من حولك يعنى الاهتمام بما يقوله الشخص أو أن له شأن لكنه قد يعنى الملل ... وللابتعاد عن سماع ملاحظات محرجة مثل "هل انتهيت من حديثك" عليك بتنمية حاسة التمييز لديك عما إذا كان غيرك يشعر بالملل من حديثك أم لا وتحديد الخط الفاصل.

- المقاطعة أثناء الحديث:

مقاطعة الحديث قد تكون من أكثر المآزق التى لا تجعلك تبدو محاوراً ناجحاً، حاول ألا تقاطع الحديث بقدر الإمكان ... فإذا انضم شخصاً جديداً للمجموعة ومشاركته بموضوع جديد عليك باستئناف الحديث القديم مرة أخرى. وعند العودة لابد من إخبار هذا الشخص بموضوع الحديث.

- الأخطاء:

عند رواية شئ مؤلم حدث لك أو لشخص آخر بدون معرفتك بأن شئ مشابه قد حدث لأحد الحاضرين على أن يلفت

شخص آخر انتباهك، عليك بالإشارة إما بالاعتذار أو بقول "معذرة فأنا لا أعلم بذلك". ثم يدار الحديث في اتجاه آخر أي يغير الموضوع.

وإذا كنت مرحاً وتحب روح الدعابة بأن تبدى سخريتك من شيء بشكل معقول فلا مانع منه، ومثال آخر على ذلك إذا تمت دعوتك لتناول وجبة غذاء أو عشاء فى مطعم أو فى بيت أحد الأصدقاء أو عند ذهابك لأحد الحفلات ثم أظهرت استيائك من نوع معين من الطعام ثم وجدته الطبق الرئيسى أمامك فالاكتفاء بإبداء الابتسامة على وجهك ونسيان ما كنت تتحدث بشأنه هو الحل للخروج من المأزق.

- الثقافة:

سراً آخراً من أسرار فن الحديث هو معرفتك بالشخص الذى ستجلس وتدير النقاش معه، ومعرفته بالمواضيع التى تحوز اهتمامه. معرفة الأخبار اليومية وخاصة إذا كنت خجولاً لتستخدمها عند الحاجة لأن نقاشك لابد وأن يبدو طبيعياً وليس مقحماً!

****



إتيكيت وسائل الاتصال الإلكترونية

* وسائل الاتصال الإلكترونية:

- توافر كافة وسائل الاتصال الإلكترونية قد تكون شبه ملحة فى المنزل .. وإن لم تكن بالفعل قد توفرت الآن من تليفون خلوي .. فاكس .. بريد إلكتروني ..

أما في العمل فهي ضرورية وغاية في الأهمية والقلق في نفس الوقت. وهناك قواعد فعالة لاستخدام هذه الوسائل المزعجة.

- ميكروفون التليفون:

متى تستخدمه بدلاً من رفع السماعة بيديك؟ ستكون الإجابة المنطقية عند إنشغالك بشئ من كتابة رسائل أو إعداد ملفات سواء لها علاقة بهذه المكالمة أم لا وذلك بعد الاستئذان من الذي تتحدث معه. وإذا كانت يداك دائمة الانشغال عليك باستخدام سماعة الرأس .. وبذلك ستتجنب تصنت الغير على مكالماتك!!.

- التليفون المحمول (الخلوي):

هو أداة هامة للغاية لكن الكثير منا يسئ استخدامه. والغرض الأساسي منه الاستعانة به في الأماكن التي لا توجد بها وسائل الاتصال لأغراض العمل الهامة وليس للتسلية كما يعتقد البعض.

- تليفون السيارة:

حلاً مثالياً إذا كنت تقضي معظم الوقت خارج المكتب متنقلاً بالسيارة – لكن احذر استخدامه بكثرة أثناء القيادة لتجنب الحوادث أو عند دخول نفق تحت الأرض.

- البريد الإلكتروني:

وسيلة سريعة جداً وغير رسمية كأنك تتحدث مع شخص وجهاً لوجه. لكن لابد من الالتزام بالرسمية عند استخدامه، فعندما تبعث رسالة إلى مديرك وأنت معتاد على مناداته بلقبه فلا تغيره في الرسالة باستخدام الاسم الأول مثلاً. لا تستخدم النكات أو علامات الترقيم التي ليست لها أية ضرورة أو تلك الجمل الضاحكة بين قوسين.

لا تكتب الرسالة إذا كانت باللغة الإنجليزية بالحروف الاستهلالية الكبيرة.

- الفاكس:

إرسال الفاكس يكون للضرورة القصوى فلا تضيع وقتك غيرك أو تشغل خطه التليفوني إلا في الأمور الهامة والفاصلة.

لا تحاول مطلقاً إرسال السيرة الذاتية الخاصة بك عن طريق الفاكس إلا إذا طلب منك ذلك. لابد وأن يحتوي على صفحة استهلالية توضح فيها عدد الصفحات التي ترسلها والتاريخ ولمن ترسله والجهة الراسلة ورقم تليفونك والفاكس لتفادي حدوث أية مشاكل أو أعطال في الاستقبال.

***

إتيكيت القيام والجلوس

- من قواعد الإتيكيت التي ترعى انتباهنا: مدي صحة القيام والجلوس عند تقديم شخص لأول مرة إليك، أو شخص تعرفه وقد دخل عليك وأنت جالس؟ وهل هناك فارق بين المرأة والرجل؟

- بالطبع سيكون هناك فارق بين كلا من الرجل والمرأة مادام هناك إتيكيت. وهذه هي الأسئلة التي سنقدم لها إجابات:

1- تحت أي ظروف ينبغي علي الرجل أن يقف عندما يقدم لسيدة؟

2- هل ينبغي علي السيدة الوقوف عندما تقدم لشخص؟

3- هل يوجد فارق إذا كانت المناسبة إجتماعية أم عمل؟

- ينبغي علي الرجل الوقوف عندما تدخل إمرأة عليه المكان لأول مرة ويظل واقفاً حتى تجلس المرأة أو أن تغادر المكان، ما لم تطلب هى بنفسها من الرجل الجلوس بتوجيه الشكر له أولاً ثم طلب الجلوس منه لأنها ستغادر بعد فترة وجيزة أو ما شابه ذلك. وهذا لا يعني الوقوف لاستقبال أي فرد يدخل عليه ويقدم له مثل هذه المراسم ولكن للأشخاص الذين يقابلهم لأول مرة أو من لهم شأن.

- عندما يكون هناك عميل ما في العمل سواء أكان رجل أو إمرأة متجه إلي مكتب رجل ينبغي عليه الوقوف لاستقباله أو استقبالها مع عرض المقعد له/ لها ولا يجلس حتى يجلس/ تجلس

أولاً. وعندما يقف العميل للرحيل ينبغي الوقوف واصطحابه لباب المكتب والإمساك بمقبض الباب له/ لها حتى الرحيل .

- عندما تستقبل إمرأة عميل رجل في مكتبها يجوز لها استقباله وهي جالسة، لكن في المجمل عليها اتباع نفس القواعد الخاصة باستقبال الرجل للعملاء في مكتبه. إذا كان من الجائز لها أن تجلس عندما يكون هناك عملاء أصغر منها في السن، فيجب عليها الوقوف عند استقبال العملاء من السيدات الأكبر منها في السن.

- في المطعم، إذا صادف الرجل وقابل إمرأة يعرفها يتبع التالي:

1- إذا قامت المرأة بتحية الرجل تحية عابرة عند مرورها به، عليه الاكتفاء بتوجيه إيماءات التحية من مكانه مع النهوض من علي مقعده قليلاً وعدم الوقوف كلية للتعبير عن الاهتمام وتبادل التحية معها.

2- أما إذا توقفت لتبادل الحديث، عليه بالنهوض من مكانه كلية لتقديمها لباقي الأشخاص الذين يجلسون معه حول المائدة.

-في المنزل، وفي حالة إقامة حفل في إحدى المناسبات الخاصة علي المضيف والمضيفة استقبال زائريهم والترحاب بهم في وضع الوقوف عند وصولهم، بل وكافة أعضاء العائلة المضيفة لزاماً عليهم اتباع نفس الخطوة إلي جانب الصغار أيضاً باستثناء الأطفال ما لم يتم تقديم الضيف لهم شخصياً والذي يكون وقوفهم في هذه الحالة واجباً.

- لا يطلب من المرأة الوقوف عندما يقدم لها شخص بعيداً عنها أو عندما تصافح شخصاً بالأيدي إلا إذا كان الشخص أكبر منها في السن أو في المركز أو مع شخص ستدخل في حوار معه، كما ينبغي علي المرأة الوقوف عند مصافحة سيدة أكبر منها في السن لأن الوقوف هنا دليل علي احترام السن الكبيرة.

***

إتيكيت المصافحة فى العمل

- يوجد فارق كبير بين إتيكيت العمل والإتيكيت الاجتماعي، ويتضح هذا الاختلاف في كلمتي "الشهامة واللطف"، فمعاملات العمل تشبه إلى حد ما الضوابط العسكرية.

- والمرأة لم تعد عنصراً تكميلياً أو إضافياً يلحق بالرجل .. فإذا كنت تفتح الباب للمرأة كنوع من الاحترام لها فنفس الشئ يمكنك أن تفعله مع الرجل المهم .. أو للعملاء أو حتى لزميل يحمل أشياءاً ثقيلة.

- كما أن هناك شئ هام قد ينساه العديد .. الأبواب المتحركة التي تفتح في جميع الاتجاهات، لابد وأن تكون في المقدمة لدفعها للأمام ثم الانتظار على الجانب للسماح للأشخاص بالمرور.

- قد يثير بعض الرجال الفوضى فى المصاعد الكهربائية للسماح للمرأة بالخروج أولاً منها .. إلا إذا كانت هي الرئيسة أو هي العميل والتي تكون الفوضى عندها مطلوبة وضرورة حتمية، والقاعدة التي تطبق في هذه الحالة الخروج للمرأة أو للرجل التي/ الذي يكون أقرب لباب المصعد.

- المرأة التي تعاملها بشهامة وبلطف في مجال العمل قد يفهم منه التقليل من شأنها .. ومعناه العداء وبالتالي فقد المزيد من العملاء.

- ونفس الشئ يطبق على ذوي الاحتياجات الخاصة، بالابتعاد عن المعاملة الخاصة.. مع مراعاة وجود احتياجات جسدية خاصة لهم مثل: عدم رفع الصوت عند التحدث لشخص فاقد

البصر، أو إبعاد العكاز عنه أو الكرسي المتحرك .. أو أي وسيلة للمساعدة يعتمد عليها. أما عن سؤال الشخص المعاق عما إذا كان يريد المساعدة قبل التقدم بها مطلوب حيث تطبق هنا القاعدة الذهبية التي تقر بالتالي "لابد وأن تعامل الآخرين بالطريقة التي يفضلونها".

المزيد عن إتيكيت ذوى الاحتياجات الخاصة ..

* المصافحة بالأيدي:

- الطريقة المقبولة في تحية العمل للأشخاص الآخرين هي المصافحة بالأيدي، وإن كانت القبلات دخلت مجال التحية أيضاً.

- عند مصافحة الأشخاص بالأيدي، لا تحاول تقبيل شخص دون الآخر فالكل سواء.

- هناك قواعد عن السلوك الذى يتبع من أجل المصافحة، يمكنك تعلمها الآن: للمصافحة الصحيحة توجد جليدة بين كل إصبعين فلابد من بقاء إصبع الإبهام لأعلى مع لمس الجليدة التى توجد بين إصبعى الإبهام والسبابة قبل ثني باقي الأصابع على يد الشخص الذي تصافحه.. جرب الآن وعلى الفور مع زميل يوجد بجوارك.

- من المعتاد عليه في الإتيكيت الاجتماعي عند مصافحة المرأة لشخص أمامها لابد وأن تكون هي المبادرة أولاً .. أما في إتيكيت العمل لا يهم من الذي يقوم بالمصافحة أولاً والأفضل أن يكون الشخص الذي بيده زمام الأمور.

- أما إذا كان هناك اسم معلق على الملابس وتريد معرفته أثناء المصافحة بدون الارتباك وعدم لفت الانتباه لذلك .. هناك

قاعدة لتعليق الاسم قبل معرفة كيفية النظر إليه، فأنسب مكـان لـه لأعلى على الكتف الأيمن والسبب في هذا المكان أنه عند المـصافحة تتبع العين حركة الذراع التي تسلم بها بالطبع على الناحيـة اليمنـى من جسم الشخص الآخر وبالتالي وجود سهولة متناهيـة في قـراءة الاسم، بعكس الجانب الأيسر الذي ستضطر إلى عمل مسح شامل لقراءة الاسم مما يعطي انطباع بإيماءات غير مقبولـة ... فـلا تحـاول المصافحة إذا كان الاسم غير معلق بطريقة صحيحة!

***



الإنطباع الأول يدوم

* الانطباع الأول:

- الانطباع الأول يدوم ... هذه كلمات متلازمة مع بعضها وصحيحة إلي حد كبير

وخاصة عند التقدم للالتحاق بوظيفة جديدة فالمرة الأولى للالتقاء بصاحب العمل أو المسئولين هي التي يتحدد عليها قبولك لتكون ضمن فريق العمل أم لا؟، بعكس التعاملات الأخرى في حكمك على الأشخاص التي تتطلب الالتقاء بهم أكثر من مرة كما في الصداقة، الزواج ... الخ.

* كيف تجعل الانطباع الأول يدوم؟

لا تفكر كثيراً ... هو باب واحد فقط ينبغي أن تطرقه "الإتيكيت"، فهو المخرج الذي ينقذك في المواقف الحرجة أو المواقف التي تتطلب قدراً من اللباقة في التصرفات. وستجد انطباعك الأول يدوم ... ومظهرك مع:

- الحذاء النظيف.
- الملابس الأنيقة.
- الأظافر النظيفة.
- الشعر اللامع.
- عدم البهرجة في الملابس (وارتداء الحلي للبنات والسيدات).



- النسخ الإضافية من السيرة الذاتية والمحفوظة في ملفات.
- معرفة عنوان وأرقام تليفونات المكان الذي يتم فيه إجراء المقابلة.
- الوصول في الميعاد المحدد (من الأفضل أن يكون قبل الميعاد).
- معرفة أسماء الأشخاص الذي سيتم إجراء المقابلة معهم.
- الورق والقلم لتدوين أية ملاحظات هامة.
- الحقيبة والأشياء المهمة فقط (عدم حمل أشياء كثيرة).

* الانطباع الأول يدوم مع خمسة أشياء أخرى عند إجراء المقابلة مع المسئولين:

- الابتسامة.
- النظر إلى عين الشخص الذي يوجد أمامك عند التحدث.
- المصافحة بالأيدي بقوة.
- التحية بالسؤال "كيف الحال"؟ أو "كيف حالك يا سيد/ .. أو يا سيدة/ ..."
- عند تقديم النفس، يذكر الاسم ببطء وبوضوح.

وبعد اتباع هذه القواعد الجهنمية سيكون هذا الانطباع الأول والأخير لصاحب العمل.

***

إتيكيت التليفون المحمول

يوجد هواة للتليفونات سواء التليفون العادي أو اللاسلكي أو المحمول وخاصة هذا الأخير،

فهو يسبب هوس لبعض الأشخاص ويتناسون معه قواعد الإتيكيت المتبعة عند التحدث من خلال الهاتف ... وسنجد لهم الأعذار لأنهم لا يعرفون قواعد اللياقة والذوق عند التحدث فيه.

* التليفون الخلوى:

- إتيكيت التحدث في التليفون الخلوي (المحمول):

يوجد نوعان من الأشخاص تستخدم التليفون المحمول شخص "متعقل" وشخص "أحمق"، فالشخص المتعقل هو الذي يقدم لنا قواعد الإتيكيت التي ينبغي اتباعها، والأحمق هو الذي يغفل عنها ويتجاهلها.

1- الانتباه للطريق والأمان:

بالتحدث في التليفون المحمول أثناء القيادة قد يشتت تفكيرك ويعرضك للخطر أنت ومن حولك، لذلك ينبغي الحد من استخدامه أثناء القيادة بقدر الإمكان والتركيز كلية في الطريق للمحافظة علي حياتك من الأذي والضرر.

- أنا (الشخص المتعقل في حديث له مع الشخص الأحمق) لا استخدم التليفون المحمول أثناء القيادة إلا في حالة وجود السماعة، فكلتا يداي خاليتين للقيادة ونقل السرعات، كما أن سماعة التليفون تجعلني أركز في القيادة أكثر. كما أنني لا أتعمد أن أجري مكالماتي التليفونية في المناطق شديدة الازدحام أو عند التوقف في إشارة لأنها تحتاج إلي تركيز **100**٪. وإذا طلبني أي شخص لا أجد حرج في أن أغلقه أو أترك جرسه يرن أفضل من أن أتعرض لحادث أو مخالفة. وإذا كانت المكالمة التي أنتظرها هامة للغاية أتنحي جانباً في الطريق للتحدث.

- أما أنت يا "أحمق" لا تلتفت إلي الطريق الذي تسير فيه، تحمل التليفون في يديك وتتحدث فيه. لا تبالي بتعريض حياتك أو حياة من يحيطون بك للخطر ولا يمكنك من التركيز في أخذ القرارات الصحيحة وهناك شعار يجب أن تعمل به " القيادة أولاً ثم الحديث لاحقاً ".

2- نبرة الصوت الهادئة:

ينبغي أن تكون نبرة صوت الشخص المتحدث، وصوت التليفون نفسه هادئة لا تسبب إزعاج لغيرك.

- أنا أتحدث بصوت منخفض لأن التليفون له ميكروفون حساس قادر علي نقل الأصوات الهامسة وليست المنخفضة فقط. كما أنني أختار نغمة التليفون علي أقل درجة حتى لا ينزعج أي شخص. أستطيع أن أجنب أي شخص أي ازعاج قد يصدر مني أو من محمولي باستخدام (الذبذبات) بدلاً من الرنين وخاصة أثناء

الاجتماعات والأعمال الهامة أو في وجود شخص مريض أو نائم كما أنني أراعي الأطفال وصغار السن. وأستطيع أن أتحكم في صوتي حتى لو كان هناك زحام، وأجعله هو وصوت التليفون منخفض للغاية ... هل تجد شخص متحكم في نفسه لهذه الدرجة. عندما أتحدث في التليفون لا أحاول جذب انتباه غيري أنه يوجد شيء هام بحيث أجعلهم يتطفلون علي أو يشتتون انتباهي، كما يجعلني أجري اتصالي علي نحو فعال.

- أما أنت تتحدث بصوت مرتفع، تختار أعلي النغمات لتزعج بها غيرك في كل الأوقات حتى وإن لم تكن مناسبة وفي كل الأماكن، كما أنك تحاول جذب انتباه من يحيطون بك للتباهي. وأعلم أنك قد ترفع صوتك بسبب الإحساس بأن المستقبل لا يستطيع سماع مكالمتك لكن ذلك لن يكون في جميع الأحوال ... فأنت بالرغم مما تفعله لن تكون مشهوراً وذائع الصيت.

3- المسافة والبعد:

لأي شخص منا حيز شخصي خاص به وهو المكان الذي يشغله، وهنا الحيز لابد وأن يضمن إحساس الإنسان بالأمان والهدوء وخاصة في الأماكن المزدحمة. وعندما يتعدي شخص حدود منطقته هذه ليخترق ملكية الآخرين فسوف يصيبهم بعدم الراحة والارتياح.

- أنا أحترم الحيز الشخصي لجميع الأشخاص، وأحاول دائماً التحدث بمسافة تبعد عنهم 30 – 60 سم أو أكثر من ذلك، وإذا لم يوجد لدي حيز خاص بي انتظر حتى يتاح لدي. وحساسيتي

من أجل احترام الآخرين والوفاء باحتياجاتهم هي دليل على الشخصية الجيدة. ولا أتحدث مطلقاً في الغرف المزدحمة والطوابير أو الأماكن الضيقة، فقد تعلمت هذا السلوك من خلال مشاهدتي لردود أفعال الآخرين تجاه من يتحدثون في "الموبايل" بصوت مرتفع وفي أماكن مزدحمة وستتعلم كما تعلمت.

- أما أنت فتتجاهل الحيز الشخصي للآخرين وتتظاهر بالتناسي لعدم إراحة الآخرين بمثل هذا السلوك. فأنت غير مراع للشعور غير مدرك وغير مهتم بالآخرين فأنت ترفع شعار الأنانية والأنا.

4- الخصوصية في المحادثة:

السبب الرئيسي وراء اختراع التليفون الخلوي ضمان سير الأعمال الهامة على ما يرام وفي الوقت المناسب لها، لأن في بعض الأعمال ينبغي اتخاذ قرارات فورية وحازمة لا تتطلب أي تأجيل. وبما أن أي معلومة تتصل بالأعمال هامة فيتحتم أن تحاط بشيء من السرية أو الخصوصية.

- فأنا أحرص دائماً على الوقت والمكان المناسبين لنقاش بعض المواضيع أو المشاكل بشكل يتيح السرية لهم.

- أما أنت فتذيع أخبارك على الملأ ولسانك يسرب المعلومات الهامة التي قد تضر بك وبأعمالك بدون أن تشعر.

5- الابتعاد عن الشجار:



ينبغي أن يكون شعار التليفون "خير الكلام ما قـل ودل" لإبلاغ الأمور الهامة بإيجاز، فهو غير مخصص لإدارة شئون المنزل أو الأسرة أو الشجار في أمور العمل، كـما أنـه مـن الأفـضل الانتظـار لمقابلة الشخص وجهاً لوجه عندما يكون هنـاك خـلاف أو مـشادة لأن هذا يؤدي إلي نتائج أفضل.

- أنا أعلم تماماً نوع المناقشات التي أستخدم لهـا التليفـون وما هي نبرة الصوت المستخدمة، فالمناقشات الحـادة أو العاليـة لهـا أماكنها الخاصة بها، فلا استخدمه لفصل الموظفين أو مطـاردتهم أو للمجادلة مع رئيس العمل أو للشجار مع زوجتي أو أطفالي.

- أما أنت فلا تجد حرج في أن تـشارك الجميـع في أسرارك وترفع صوتك بالشجار والجدال لتثبت لنفسك وليس لغـيرك كـما تعتقد بأنك قوي الشخصية وتستطيع إدارة شئون منزلك وعملك.

6- التركيز:

شيء بديع أن يكـون الـشخص نـشيط وينجـز كثـيراً مـن الأعمال في آن واحد ويطلق عليه "شخص متعدد الوظائف"، فمن الممكـن أن يقـوم الـشخص بالتحـدث في التليفـون والكتابـة عـلي الكمبيوتر وشرب فنجان القهوة أو الشاي وكتابـة التقـارير الهامـة "كله في آن واحد" وينجز كل ذلك بكفاءة كبيرة، لكـن في بعـض الأوقات الأخرى تتطلب بعض الأعمال التفرد في إنجازها لأهميتها كما تعكس شكل من أشكال عدم الاهتمام والكفاءة، وينطبق الحال مع التليفون المحمول.

- فأنا أركز أما أنت فلا !!!

***

إتيكيت الفاكس

الفاكس هو أحد وسائل الاتصال الحديثة، وهو أداة هامة وسهلة وسريعة في نفس الوقت.

* إتيكيت الفاكس:

- متي تستخدم الفاكس؟

يستخدم الفاكس لأغراض الرسائل القصيرة وذات الموضوع الواحد (لا ينبغي أن يحتوي الفاكس علي أكثر من موضوع)، ولا يستخدم في الحالات الآتية:

1- إذا أردت الحصول علي تأكيد من أن مستقبل الرسالة استلمها ووصلت إليه.

2- إذا كنت تحتاج إلي بيان كتابي عن الاتصالات، كما الحال في معظم الأعمال.

3- إذا كانت الرسالة سيتم إرسالها إلي طرف ثالث، أي من جهة إلي جهة لتتولي الثانية بإعادة إرسالها إلي الجهة الثالثة.

4- إذا كانت المعلومات التي تقوم بإرسالها سرية، حساسة، أو لها طبيعة قانونية.

5- لا تقم بإرسال الفاكس في منتصف الليل إذا كان الشخص الذي سترسل إليه مكان عمله هو المنزل وبالتالي تزعجه، وبدلاً من ذلك عليك بإرساله في منتصف اليوم أو في المساء في ساعة مبكرة وليست متأخرة.

- غلاف الرسالة:

وهي الصفحة التي تسبق محتواها ومضمونها ولابد وأن تتضمن الآتي:

1- اسم المستقبل، رقم التليفون، رقم الفاكس.

2- اسم الراسل، اسم الشركة في حالة إرسال فاكس خاص بالأعمال، العنوان، رقم التليفون، رقم الفاكس، عنوان البريد الالكتروني.

3- تاريخ وميعاد إرسال الفاكس.

4- العدد الإجمالي للصفحات المرسلة بما فيها غلاف الرسالة.

5- قائمة بمحتوى الفاكس لضمان استلام المستقبل لكل ورقة.

6- رسالة من جمل قصيرة وواضحة تشير إلي طبيعة المواضيع المقدمة في الفاكس.

- خصائص لغلاف الفاكس ومحتوياته:

- كتابة عنوان.

- أن يكون الخط واضحاً وكبيراً مع ترك مسافات بين الأسطر.

- إذا استخدمت سائل التصحيح الأبيض للأخطاء في الكتابة عليك بتصوير الورقة وإرسال هذه النسخة بدلاً من الأصل حتى لا تتضح أية عيوب في تنسيق الخطاب لمستقبل الرسالة.

- لا تستخدم الألوان الداكنة لأنها تستغرق وقتاً أطول في عملية الإرسال.

- ولا تستخدم الألوان الباهتة لأنها ستكون صعبة في القراءة بعدما تمر بآلة الفاكس.

- تجنب إرسال الصور أو الأشكال الملونة .

- متى وماذا ترسل؟

- لا ترسل أوراق وصفحات كثيرة عن طريق الفاكس إن لم تكن تتطلب سرعة في إرسالها، أو التي من الممكن إرسالها عن طريق البريد الالكتروني.

- إذا كانت لديك خاصية الانتظار في الهاتف، عليك بفصلها أو تخصيص خط منفرد للفاكس حتي تضمن وصول الرسالة بلا أية مشاكل.

- إذا كنت تدير أعمالك من المنزل، وتضيق ذرعاً بنغمة الفاكس المرتفعة عندما ترد علي التليفون عليك بإضافة خاصية جديدة من الرنين المختلف، ومن خلال هذه الخاصية يمكنك إعطاء العملاء رقم الفاكس. ولكي تفرق بين رنين التليفون العادي ورنين الفاكس، فالأول سيكون رنينه منتظم أما الثاني سيكون قصير والرنين مزدوج.

- احتياجات المستقبل:

- عليك بالتفكير في الاحتياجات الملحة لمستقبل الرسالة:



- لا ترسل له المحتويات غير الهامة أو الضرورية لأنها مضيعة للوقت والنقود.

- لا تطيل أو تسهب في الرسالة.

- الدقة في التعبير عما تريد من المستلم للرسالة على وجه التحديد:

1- هل تريد منه الإقرار باستلام الرسالة؟

2- ما هي الخطوات التي يتخذها من أجل الرد عليها؟

3- اتخاذ قرار في وقت محدد؟

4- اتخاذ قرار فوري؟

5- في حالة الشكوى من عدم وضوح الرسالة، عليك بالاستجابة والإسراع في إرسالها مرة أخرى.

****

المماطلة والتسويف واختلاق الأعذار

ظهر في عصرنا الحالي العديد من الأمراض والفيروسات الخبيثة مثل الكوليرا والسل، وفي مجال العمل الإداري، مع تطور أوجه الحياة واتساع مجالات الاتصالات وسرعة الانتقال والتطور المتسارع في التنكلولوجيا، ظهرت أمراض أخرى خبيثة تلحق بتطور الإدارة وتنفيذ الأعمال، ومن أكثر هذه الأمراض خطورة المماطلة والتسويف واختلاق الأعذار، بل وتعد العدو الأول لإدارة الوقت وتنظيمه، والحقيقة أنه لا أحد يحب المماطلة واختلاق الأعذار، فهو وباء على حياة البشر، ولكن المشكلة تكمن في أن الكثير لا يعرف حقيقة التسويف، ولماذا المماطلة، وكيفية إيقاف اختلاق الأعذار.

ولو نظرت إلى حقيقة المماطلة لوجدتها تشتمل على القيام بمهام ذات أولوية ثانوية بدلاً من القيام بإنجاز مهام أساسية، أو الميل لتأجيل أداء المهام والمشروعات وكل شيء حتى الغد أو بعده بقليل عن طريق اختلاق الأعذار، إذا المماطلة هي قيام الشخص بتأجيل الأعمال الموكلة إليه وعدم القيام بإنجازها أولاً بأول، وبالتالي يترتب عليه عدم إنجازها، وتأخر تقديم الخدمة للآخرين، والفشل الذريع في السعي للوصول للأهداف المرجوة.

هل أنت مماطل؟



لمعرفة ما إن كنت مماطلاً أطرح على نفسك هذه الأسئلة:

- هل أنا من أولئك الأشخاص الذين يخترعون الأسباب أو يجدون الأعذار لتأجيل العمل؟
- هل أكون محتاجاً دائماً للعمل تحت ضغوط شديدة لكي أكون كفؤاً ومنتجاً؟
- هل تفشل في السيطرة على المشكلات والمعوقات الأخرى التي تمنع استكمال المهمة؟
- هل تشعر أحياناً بأنك لا تهتم بإنجاز العمل أو تشعر بعدم أهمية إنجاز العمل؟
- هل تكلف الزملاء بأداء عملك عندما تشعر ان هذا العمل من الأعمال التي لا تروق لك؟
- هل تترك المجال للمواقف السيئة حتى تستفحل بدلاً من التصدي للمشكلة في الوقت المناسب؟

إذا غلبت الإجابة عن هذه الأسئلة بكلمة (دائماً) فإن معنى ذلك أن داء المماطلة قد انتشر في سلوكك الإداري، وإن كانت الإجابة الغالبة هي (بعض الأحيان) فلا يزال هناك متسع من الوقت لمعرفة طرق الشفاء من هذا الداء، أو إذا غلبت الإجابة بكلمة (قليلاً) فإن الداء لا يزال يمر ببدايات فترة الحضانة، ولكن مهما كانت الإجابات فسنجد أن كلاً منا يماطل في هذا الجانب أو ذاك، وذلك لسبب بسيط هو أن معظم البشر يماطلون أيضاً.

صفات المماطلين واللامبالين

- أنهم يرغبون في فعل شيء ما دون اتخاذ قرار بهذا الشأن.



- عادة ينتهي بهم الأمر إلى عدم أداء أي شيء لعدم متابعة تنفيذ قراراتهم.

- يدركون ولو جزئياً النتائج السلبية لعدم تنفيذ قراراتهم.

- يمتلكون مواهب عالية لاختلاق الأعذار لعدم إنجاز ما كان يجب عليهم إنجازه، وذلك في محاولة لكبت ما يسمونه تأنيب الضمير.

- يغضبون بسرعة ويتخذون قرارات جديدة في كل مرة ولا ينفذونها أيضاً فتزداد المماطلة أكثر فأكثر.

- يستمرون في تكرار الأشياء نفسها ويسيرون في الدائرة ذاتها حتى تنشأ أزمة لا يستطيعون حلها، ومن ثم لا يجدون أمامهم إلا خياراً واحداً وهو إنجازه ما بدؤوه.

إن أسوأ ما في المماطلة والتسويف هو تحويلها إلى نمط من الحياة قد لا تشعر به، وذلك بسبب تحويلها إلى عادة، إلا أنها بكل أسف عادة سلبية لا تؤدي إلا إلى مزيد من الضغوط والمشكلات والصعوبات المتلاحقة.

أعراض التسويف والمماطلة

يمكن توقع التسويف والمماطلة في سلوكيات وأفعال عدة يجب أن ننتبه إليها دائماً ونتفاداها ومنها:

- ترك العنان للتفكير، بحيث تأخذنا الأحلام أو الذكريات بعيداً عن العمل، أي التفكير فيما يكون عائقاً في تنفيذ ما يعهد إلينا.

- الاستجابة طواعية للعوائق التي تحول دون إنجاز العمل مثل (سيل المحادثات الهاتفية، الزيارات المتكررة دون تحديد

مواعيد مسبقة) وقد نشعر بالسعادة لوقوعها أحياناً لأنها تأخذنا بعيداً عن عناء العمل، الأمر الذي قد يؤدي إلى تزايد الارتياح النفسي لمثل هذه المعوقات والوقوع تحت سيطرتها.

- قضاء فترات طويلة في تناول القهوة والشاي والذهاب خارج العمل في مشوار يستغرق كثيراً من الوقت.

- تركيز الاهتمام على إنجاز الأعمال الثانوية وغير المهمة.

- قضاء وقت طويل لإنجاز مهمة بسيطة لا تستدعي كل ذلك الوقت؟

- الخوف من الفشل يكون أحياناً أحد الأسباب التي تدفع الفرد إلى المماطلة، وفي الحقيقة فإن الخوف أكثر الأعراض وضوحاً وتكراراً ويساعد على التفشي السريع لفيروس المماطلة، وعندها لا ينجز العمل، أو يقوم بتأجيله يومًا بعد آخر، وأنه يسعى في واقع الأمر لحماية نفسه من الفشل وبالتالي يماطل، وخصوصاً عند وجود مواقف متشابهة حصلت، والحقيقة أن الفشل في مواقف سابقة لا يعنى أننا سوف نفشل مرة أخرى، فإن الحياة تتغير دائماً، ويجب النظر إلى الأخطاء السابقة كمصادر مهمة للمعلومات، ولو تذكرنا القول المأثور(لا خوف لا خجل من عثرة الحجر) نجد أن المخوف والمخجل هو التعثر من الحجر نفسه مرة أخرى.

ما أسبابك للمماطلة واختلاق الأعذار؟

- الكسل حين تقول لنفسك "أنا الآن غير مستعد لإنجاز هذا العمل إذا لماذا أؤجله"؟

- الأعمال غير المحببة تدفع الإنسان إلى التأجيل وهذا السبب الأكثر شيوعاً.

- الخوف من المجهول" إننا نعتبر كل مهمة نكلف بها ذات مصير مجهول"

- انتظار ساعات الصفاء والإبداع، وهي لا تأتي من ذاتها، بل يجب أن تبدأ بالبحث عنها.

- الأعمال الصعبة والكبيرة تشجع المماطل على تركها ريثما يتاح وقت أطول لإنجازها.

- التردد والرغبة الملحة في أن يكون الشخص مصيباً دائماً.

ما الطريقة للقضاء على المماطلة والتسويف؟

أولاً: أهمية وضع الأهداف:

أسهل طريقة لمعالجة المماطلة ألا ندعها تبدأ من الأساس، ولكن ماذا نفعل إذا تسللت إلى حياتنا! إن الأشخاص الناجحين في حياتهم هم من يتحدثون بوضوح وببساطة عن أهدافهم، وبذلك تكون أهدافهم قابلة للتحقق بأسرع ما يمكن لأنهم قد حددوا أهدافهم بطريقة دقيقة متسلسلة ومقسمة إلى أجزاء، وهو ما يجعل تحقيق أهدافهم يسير بأسرع مما يتصور.

ولكي تستطيع تحديد أهدافك بصورة نهائية يجب أن تسأل نفسك بعض الأسئلة منها:

- ما هي أهدافنا؟ هل نرغب حقاً في تحقيقها؟

- ما هو الزمن الذي ينبغي أن تستغرقه في اليوم او الأسبوع لتوزيعه إلى مراحل زمنية ؟



- هل هناك مخاوف أو قلق أو تناقضات تعوق تحقيق جزء من الخطة للوصول للأهداف؟

- ما هي أكبر المعوقات في رأينا التي تحول دون تحقيق أهدافنا؟.

- هل هناك استعداد لمواجهة هذه المعوقات، وذلك بإيماننا بالأهداف؟

- هل هناك مراجعة مستمرة لما توصلنا إليه من نتائج نحو تحقيق الأهداف؟

ثانياً: القضاء على المماطلة؟

بعد أن وضعنا أهدافنا يجب أن نفكر رأساً في تنفيذها، هنا تظهر قدرة الإنسان على اختلاق الأعذار، وعند لحظة اختلاق العذر نبدأ في الاقتناع بانه حقيقي، كما أن عقلنا الباطن يبدع ويتفنن في اختلاق الأعذار وبمهارة فائقة.

كيف يمكننا أن نتخلص من عملية اختلاق الأعذار؟

- تحديد الوقت المناسب للانتهاء من كل مهمة.

- خذ على نفسك عهداً بعدم خلق الأعذار لتأجيل الأعمال.

- تعاهد مع نفسك بعدم القيام من مكانك حتى تنتهي من الجزء الذي قررت أن تنهيه.

- أكتب قائمة بالأشياء التي تؤجلها دائماً..حلل هذا القائمة ولاحظ وجود نمط معين من هذه الأعمال.

- شجع نفسك واسألها....ما المشكلات التي سوف أسببها لنفسي حين أؤجل هذا العمل؟ واكتبها في قائمة.....الآن هل تريد فعلاً أن تعيش في وسط هذه المشكلات؟

- ضع لنفسك مكافأة عند الأنتهاء من العمل.

وأخيراً يمكن القول بأن أفضل طريق للتعامل مع المهام التي تؤجلها دائماً هي أن تبدأ بها فوراً، وتذكر أن إنجاز مهام عديدة جيدة خير من محاولة إنجاز مهمة واحدة مثالية.

تذكر الحكمة التي تقول " لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد"

***

البيع تفاوض

إمكانات البيع وإستراتيجيات التفاوض

إن كل الأشخاص الناجحون فى هذا العالم ، هم بائعون – فهم يبيعوا الأفكار أو الخدمات أو المنتجات . والإستراتيجيات الآتية يمكن إستخدامها لتساعدك على تطوير وتهذيب المهارات الضرورية للبيع والتفاوض كمحترف

1. فعل وليس رد فعل :

بوجه عام قاعدة العمل ، هى الإلتزام بأهمية التصرف ، بمعنى أن الإعداد والتخطيط والفعل بدلا من رد الفعل . رد الفعل عادة ما يؤدى الى القفز للنتائج وتطبيق الثوابت . ومع ذلك الإستثناء لهذه القاعدة هى عندما تظهر فجأة فرصة يجب إنهاؤها فى الحال أو ستفقد للأبد .

2. تبنى إستراتيجية بيع شخصية ولكن بسيطة لتحسين فن البيع لديك :

إن كل النجاحات العظيمة كانت ترتكز على إستراتيجية بسيطة – وهى الإستراتيجية التى لا تنسى ويمكن الإعتماد عليها فى أى وقت نحتاج إليها .



ضع الخطة ذات الخمس خطوات دائما موضع الإعتبار :

الإجراء الأول :

إظهر للناس بالتحديد ما الذى ستبيعه . إوصف ما الذى ستقدمه فى أقل عدد من الكلمات

الإجراء الثانى :

إستهدف بالتحديد الناس الذى تظن أنهم مهتمين بشراء ما تنتجه أو يحتاجوا هذا المنتج

الإجراء الثالث :

حدد القيمة المستفادة من شراء منتجك وذلك بعرض كل الفوائد الحقيقية الموجودة فى المنتج .

الإجراء الرابع :

إخلق إنطباع أنك الفائز وذلك بإظهار مدى إقتناعك بالمنتج وأن هذا الإقتناع أمين وثابت وهذا الإنطباع يجب أن يشعر به العملاء ويصدقوه .

الإجراء الخامس :

إستمر فى سؤال عملائك وعرض منتجك ومزاياه لهم وبصورة مستمرة حتى يشتروا المنتج وتحصل على ما تريد . بمعنى آخر ، إن الصفات الشخصية الأساسية التى تساعد البائع على بيع أى شيئ هى أن يؤمن بما ينتج ، الإلتزام بنشر كلمة الأمانة والنزاهه والحاجة لإضافة قيمة لحياة الناس واستعدادك للإستمرار وعدم التخلى .

3. إهدف الى الأشخاص التى تتخذ قرارات الشراء :

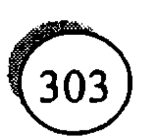
تعتمد قرارات الشراء على المنتج وحجم المنشأة وهيكل الإدارة. ومع ذلك ضع فى ذهنك أن الأشخاص الذين يتخذوا قرارات الشراء ليسوا بالضرورة هم الذين يضعوا طلبات الشراء أو يحرروا الشيكات . فإن قرار تجربة منتجك أو شراء خدمتك قد تتضمن عدة أشخاص على مستويات مختلفة. إكتشف من خلال معلوماتك المجمعة وأبحاث السوق من الذى يتخذ قرار الشراء فعليا. أى لا ترسل عرضك الخاص لأى منشأة الا إذا أرسلتها لصانع القرار

4. إسمح للعميل إختيار أن يقول " لا " لبعض المقترحات :

إعرض أكثر من أن تبيع وذلك بعرض أكثر من إختيار للعميل . أى إجعله يشعر أنه هو الذى يحدد ويختار وليس أنت .

5. تجنب المجادلات الغير مجدية :

إن الشخص الذى يجادل يتخيل أن الأخرون ينبهروا بذكائه . وهذا خطأ جسيم . إن الشخص العملى يفضل أن يجعل الأشياء تتم ولا يضيع وقته فى الجدال الغير مجدى . وهذا لايعنى أنك يجب أن توافق على كل مايقوله الآخرون ، بل أن تكون



المجادلة فى موضعها الصحيح لتوضح الأمور وليس لمضايقة المشترى.

6. تجنب الفعل الزائد مع شخص إنفعالى

إن الشخص الإنفعالى لا يستطيع أن يفهم الشخص العاقل الذى يحاول معالجة مشكلةمن وجهة نظر عقلانية بحتة ، بدلا من ذلك ادعى التعاطف فى الإستماع بحيث يشعر هذا الشخص أنك تفهمه وتقدر رأيه فيتجاوب معك وبذلك قد يتخذ قرار الشراء .

*تجنب إستخدام كلمة " ولكن " فى التفاوض

هذه الكلمة تنفى كل ما سبقها وتلغيه لذلك إستعمل كلمة " و" بدلا من " لكن " هذه .

8. عزز كلامك بالمستندات

فى المجتمع نجد أن الناس تقتنع دائما بما هو مكتوب . ومعظم الناس لا تتحدى المستندات والإستمارات ، فهذه المستندات تضفى نوع من الشرعية على ما تقوله وتبعث على الإرتياح وبالتالى تحفز على إتخاذ قرار الشراء .

9. كن واثقا ومرحا ومهتما وشخصا جيد

إذا لم تكن كذلك تعلم أن تتظاهر بذلك ، فإذا استمريت فى هذا التظاهر لمدة طويلة ستعتاد على ذلك ثم مع مرور الوقت ستصبح هذه الصفات حقيقية . لاحظ أن الناس دائما تبحث عن الأشخاص المثيرى للإهتمام ليحسنوا من نوعية حياتهم .



10. كن مبتعدا

إذا إستطعت بانتظام أن تأخذ خطوة للوراء من أى موقف عمل ، خاصة المواقف الساخنة ، فإن قوة الملاحظة لـديك سـتزداد أوتوماتيكيا لأنك إذا ماكانت إستجابتك للموقـف سـاخنة أنـك ليس فقط ستكون أقل ملاحظة ، بل أنك أيـضا ستكـشف الكثـير عن نفسك أمام المشترى.

11. كن مجاملا للعملاء الذين مضطرين لإنتظارك

إن الإتصال الأولى المجامل الخلاق مع العميل يستطيع أن يصل إلى حد إتمـام البيعـة . فـإذا كـان عـلى العميـل أن ينتظـرك " سأكون معك فى لحظة " . هذا الموقف سـيقلل مـن عـدد العمـلاء الذين سيغادرون دون خدمتهم . فـإذا مـا فرغـت سـاعد العميـل المنتظر ، ويجب أن يكـون أول تعليـق منـك " شـكرا جـزيلا عـلى إنتظارك"

12. كن مثابرا عند التعامل مع القضايا الهامة

كثير من الناس لا يثابروا عند التفاوض . أما أنت فتمسك بأهدافك ، وأعرف أن التفاوض الناجح عادة ما يأخـذ وقـت . لا يوجد سحر فى العمل ولكن مثابرة . تذكر دائما " البعيد عن النظـر بعيد عن العقل " . داوم على الإتصال بالعميل فى المناسبات العامة لمجرد التحية حتى يتذكر شركتك ومنتجاتك وخدمتك .

13. كن مثابرا عند محاولة معرفة أسرار ألآخـرين وكيـف حققوا نجاحهم

من الصعب على الآخرين الإفصاح عن أسرارهم ، خاصة إذا كانوا قد حاربوا كثيرا لتحقيق ما وصلوا اليه . فيجب أن تكـون مثابرا وصبورا . ومع ذلـك يجـب أن تحـذر مـن الـشخص الـذى يعطيك خطة معقدة عن كيفية نجاحه . لأن فى هذه الحالـة ، تأكـد أنه يحاول أن يبعدك عنـه . فإمـا هـو لا يريـدك أن تعـرف ، أو أنـه يحاول أن يبهرك ، أو أنه يريد أن يـستغلك فيجعلـك دائـما تعتمـد عليه . إن الأسرار الكبيرة للنجاح عادة ما تكون بسيطة لدرجة أنها تجعلك تقول " أوه لماذا لم أفكر فى ذلك "

14. كن حساسا لمشاعر الآخرين

إن الناس تحكمها مشاعرها . فكن حـساسا لإحتياجـاتهم مهـما كانـت الظـروف صـعبة . فإنـك سـوف تكـسب إحـترامهم وبالتالى سيصبحون زبائن دائمين .

15. كن حسن التصرف

لا تطلب من موظـف أن يحـضر شـيئ قريـب منـك أو فى متناول يدك لأن هذا سيعكس تخاذلك وعدم حماسك أمام العميـل مما سينعكس سلبا على المفاوضات و يجعلـه يفقـد الثقـة فى سرعـة تعاملك مع المواقف .



عامة يكون الشخص مقنعا ومحفزا إذا كان فى داخله يؤمن ويصدق ما يفعله أكثر من إستخدامه للمنطق والمعرفة صدق ما تبيعه وأجعل الآخرين يعرفوا ويشعروا بذلك .

16. صدق ما تبيعه

عامة يكون الشخص مقنعا ومحفزا إذا كان فى داخله يؤمن ويصدق ما يفعله أكثر من إستخدامه للمنطق والمعرفة صدق ما تبيعه وأجعل الآخرين يعرفوا ويشعروا بذلك .

1*. إبنى وأسس الثقة

إن البائعون الناجحون يبنوا إحساسا بالثقة والمودة مع العملاء :

إبتسم بإخلاص أولا بالعين ثم بالفم ، لا تنفعل فى الحوار ، وحافظ على الإتصال بالعين وانحنى قليلا فى إتجاه العميل لتظهر إهتمامك .

18. إختار كلماتك بعناية ، تكلم بوضوح ولا تندفع

إن ما يعرف عن البائع أنه سريع الكلام . كثير من العملاء لا يحبوا هذيه الطريقة ، لذلك يجب أن تهدأ وتتكلم بتحديد حتى يستطيع العميل أن يفهم ما تعنى بوضوح بدلا من أن يجاهد لفهمها . تجنب الكلمات المتكررة الشائعة فى عالم المبيعات أو اللغة الدارجة حتى لايفقد العميل حماسه فى المتابعة ويشعر أنك تؤدى



عملا روتينيا . إستعمل حكاية لطيفة مرحة لتأكيد ما تقوله ولكن لا تستعمل النكت . إذا ما أعجب شيئ من العميل يمكنكك أن تمدحه ولكن دون تملق .

19. حدد قوة الأنا عند الشخص الذى أمامك

إذا ما إستطعت أن تقرأ الأنا وتفهم وقعها فى أى حديث تجارى ثم تتحكم فيها وتزيل أثرها فأنت بائع متفوق . وتذكر دائما أن " لا شيئ يشد بصيرة الإنسان غير أنانيته (الأنا) " . وبمجرد أن حددت مدى الأنا عند الشخص يمكنك أن تتنبأ بمدى مباشرة ردوده ؟ مدى سرعة إتخاذه للقرار، وإذا ما اتخذ القرار ، ما هى السرعة فى تنفيذه وستعرف إذا كان هذا الشخص يجب التعامل مع الحقائق كما هى أو كما يحب هو أن تكون .

20. حضر أبحاثك قبل مقابلة عميل مرتقب

بعد أن تحدد العميل المتوقع من خلال بحثك فى دليل رجال الأعمال والشركات ، إبحث عن كل ما يتعلق به ، بشركته ، وعلاقاته بالموردين والعملاء ، ثم إتصل به بعد ذلك لتحديد مقابلة . بهذه المعلومات المسبقة ، يمكنك ترك إنطباع جيد يشجعه على التعامل معك.

21. لا تتباهى وتحكى للآخر عن إنجازاتك

هذا سيوحى للآخرين أنك مغرور أو لاتشعر بالثقة الكافية فى قدراتك. دع الآخرين يكتشفوا إنجازاتك بأنفسهم .

22. لا تقف طويلا عند نقاط الإختلاف فيما سبق التفاوض عليه

إذا ما ثار خلاف على نقاط فى مرحلة ما وصعب حلها إتركها مؤقتا وواصل التفاوض حتى تنتهى ثم عد إليها . لأن الطرف الآخر سيكون مستعدا للتفاوض عنها بعد أن حقق إنجازا فى جوانب أخرى كما أنه إستثمر وقتا وجهد كبيرا فى المناقشات لا يريد أن يضيعه .

23. لا تقفز لإستنتاجات متسرعة إذا لم تستطع قراءة الشخص

بدلا من ذلك راقب الموقف . كن صبورا . إن تعلم قراءة الناس مهارة مكتسبة تأتى بعد سنوات من المحاولة والخطأ .

24. لا تجعل مقابلة تفوت من يدك

إذا ما تأزم الإجتماع ، أوقفه وحدد ميعادا آخر ، وأعلن ذلك للتفكير والوصول الى نتائج . وعند توصيل هذا الشخص للباب أكد له أنك تحب العمل معه . وإلى حين الإجتماع الثانى . إجمع أكبر قدر من ممكن من المعلومات عن هذا الشخص وشركته لتكتشف لماذا لم يقبلوا ما عرضت عليهم . معرفة مخاوفهم ستساعدك على وضع خطة أكثر فاعلية للتفاوض . ولكن ضع فى الإعتبار أنه بالرغم من كل المجهود قد تخسر صفقة مهما كنت

مستعدا لها . ومع ذلك تعلم أن تقبل الهزيمة بروح عالية فهناك إنتصارات أخرى آتية .

25. لا تجعل أحدا يشعر بمدى يأسك

عندما تشتد المنافسة أو هناك رغبة ملحة لإتمام شيئ ما أو الحصول على شيئ ما ، فلا تجعل أى أحد يشعر أن هذا الموضوع هو أهم ما تسعى إليه فى الحياة سواء كانت وظيفة أو قرض من البنك أو أى شيئ آخر تريده بشدة

26. لا تقلق أكثر من الازم

إن القلق يركز العقل على مشكلة ما لإيجاد حل فعال لها . ومع ذلك فإنه قد يؤدى إلى نتائج خطيرة عندما يعرقل القلق الزائد التفكير وملكات التركيز الأخرى عن العمل .

27. لاتقبل كلمة "لا" كإجابة قبل أن تحاول أكثر من طريقة

يجب أن تتعامل مع الرد السلبى بأسلوب عملى وهو إيجاد أكثر من وسيلة لتغيير هذه الإجابة ولا تيأس بسرعة وتنسحب .

28. إرتدى الملابس التى تبعث على الإرتياح

إن الأشخاص العاملين فى مجال البيع يجب أن يرتدوا الملابس الملائمة وأن يكون مظهرهم مناسب فإن رائحة الجسد ، النفس السيئ ، شعر قذر غير مرتب ، وملبس قذر وغير مكوى ،

وحذاء غير لامع ويدين بأظافر غير مشذبة وقذرة تحقق الفشل المدوى .

29. إظهر نفسك كخبير

لتظهر كخبير يجب أن تحضر وتذاكر جميع النقاط الخاصة بالمنتج المعروض وطريقة بيعه وشروط التعامل مع منشأتك فيما يتعلق بالإئتمان أو خدمة ما بعد البيع وشروط الضمان ...الخ بحيث لا يمكن التغلب عليك فى المناقشة . ولكن إذا واجهت خبير فى المفاوضة فلا تظهر أنك قد تأثرت لأنه لم يكن ليجتمع بك لو لم يكن لديك شيئ مهم يريدة .

30. حدد كل إحتياجات عميلك قبل بدأ المفاوضات الأخيرة

فى معظم المفاوضات ومواقف البيع شيئين فقط هما الذين يتم التفاوض عليهما . السلعة المحددة والطلبات والتى تحدد بوضوح وصراحة . أما الإحتياجات الحقيقية للطرف الآخر فهى تبقى غير منطوقة . فكلما إستطعت أن تلمح هذه الإحتياجات الخفية كلما ذادت قدرتك على التأثير على الطرف الآخر وإتمام الصفقة .

31. تابع كل العطاءات المقدمة

لا ترسل فاكس ثم تجلس منتظرا الرد . إذا ما قدمت عطاءا إتصل أو حتى قم بزيارة العميل المتوقع لتؤكد لهم إلتزامك بتغطية إحتياجاتهم .



32. ركز على إحتياجات العملاء

ركز على مايريده ويحتاجه العميل ، ثـم سـاعده عـلى شراء الأفضل لهم فهذا يجعله يشعر بالرضى

33. ركز مجهوداتك

قم بالبيع بحماس ولكن بذكاء . ركز المجهود الأكبر لخدمة أهـم وأكـبر 20 ٪ مـن عملائـك الـذين يـشكلوا الـدخل الأكـبر لمنشأتك أى ما يساوى 80 ٪ من حجم عملك .

34. كون شبكة من الزملاء أو العاملين

إن البائعون المتعاونون مع زملائهـم أو أصـحاب العمـل الذى يجمع العاملين بمحبة يمكنهم أن يكونوا شبكة متعاونة توزع العمل بنجاح وتتابعه بـإهتمام وحمـاس ه فـلا يمكـن لـشخص أن ينجح بمفرده .

35. عامل إقتراحات العميل بدبلوماسية

إذا قدم العميل بعض الأفكار أو الإقتراحات والتى قـد لا تكون مفيدة لا تقل رأيك بصراحة بل تظاهر أنك أنـت الـذى لـن يستطيع تنفيذها بصورة مرضية واقنعه بلباقة أن يعدلها أو يغيرها .

36. عامل العملاء العدائيين بحيث ينفثوا عن عصبيتهم



العدائية يمكن تقليلها بواسطة :

- أن تعرف أن هناك شيئ خطأ
- أترك الجانب العدائى يتكلم
- إستمع بإهتمام لإعتراضاتهم أو هجومهم الشخصى
- لخص ما قالوه لتشعرهم أنك فهمت سبب غضبهم .
- حاول أن تجد شيئ مشترك ليكون نقطة البداية لتصل إلى حل

لاحظ أن الشخص العدائى يشعر بالرفض للسلعة ولك كشخص. ولذلك قد يستعمل الفاظ جارحة مثل أنت كاذب ، أنت غشاش ... الخ فلا تنفعل أنت أيضا وبقدرتك على التحكم فى مشاعرك ونبرة صوتك الهادئة قد تخفف من حدة الحوار . بل قد تجعل الطرف الآخر يعتذر لك .

***





الأسلوب الحديث في التفاوض

ما هي المفاوضة:

المفاوضة هي طريقة متحفِّزة للوصول إلى حل مقبول لحاجة ما بين طرفين أو أكثر؛ سواء أكانت هذه الحاجة على شكل صعوبات أو شروط، وهي تمكِّن الشخص من محاولة الحصول على ما يريده وإعطاء الآخرين فرصة ليفعلوا الشيء ذاته.

وغالباً ما يفضي التفاوض إلى نتيجة ترضي كل الأطراف المعنية له وبنسب مختلفة، وهو عادة لا يوجد مقياساً محدَّداً لهذه النسبة، ولكن باتباع خطوات التفاوض الأساسية تصل إلى ما يرضيك ويرضي غيرك.

هذه الخطوات المهمة متمثلة في المهارات والمقاربات الأساسية التي يستخدمها المفاوضون المتمرسون والتي تساعد على إنجاز صفقات أفضل لكل الفرقاء.

نجمل هذه الخطوات في المراحل التالية:

1 ـ الحاجة إلى المفاوضات.

2 ـ فهم أصول المفاوضة.

3 ـ دراسة الأهداف والغايات.

4 ـ على طاولة المفاوضات.



5ـ الاتصالات.
6ـ لغة الجسد.
7ـ الاستراتيجيات والخطط.
8ـ انجاز الصفقة وتأكيدها.
9ـ تقييم الآداء ومتابعة النمو.
ـ الحاجة إلى المفاوضات :

قد لا نحتاج إلى كثير من التفصيل لمعرفة مدى الحاجة إلى المفاوضات في أي مجال تجاري كان.

لا لشيء، إلا أن التفاوض يهدف أولاً وأخيراً للتوصل إلى نتائج مشتركة ترضي أطراف التفاوض، وعليه سوف نركز على أمور أساسية فقط، أول هذه الأمور هو ماذا نعني بالتفاوض؟ تعود كلمة «تفاوض» إلى أصل لاتيني، وتعني العمل.

وهي تذكرنا باكتشاف السوق، حيث يشكل الشراء وعقد الصفقات جزءاً يومياً من العيش، أما كلمة «صفقة» فتعود إلى أصل أنغلوسكسوني وتعني حصة أو جزءاً.

وهي تدل على التسوية لأن الأشخاص كانوا يتشاركون غالباً في الغنيمة.

والتفاوض الناجح عملية قاسية جداً.



وتتجلى النتيجة النهائية للمفاوضات الناجحة في الاتفاق.

فمن دونه لا توجد صفقة، لكن اتباع طريقة القسوة تجعل العلاقات محفوفة بالمخاطر.

فتخفف بالتالي كل الصفقات التي كان يفترض الاتفاق عليها.

الأمر الثاني الذي يجب أن نعرفه هو ما علاقة التفاوض بالتجارة؟

إن التفاوض كله يتمحور حول التجارة، إنه نوع من التبادل الذي يجب أن يكون ثنائي الاتجاه ليصبح تفاوضاً.

فطلب خدمة ما من أحد الأشخاص أو تهديده لا يدخل في شأن التفاوض.

في هذه التجارة ليس من الضروري أن يخسر فريق ما ليكسب الفريق الآخر، فقد يكون للفريقين اهتمامات مختلفة غير متعارضة أو لديهما فرص للاستفادة المتبادلة.

وبما أن نتيجة التفاوض هي في النهاية عبارة عن اتفاق، وبما أنه يفترض أن يرى الفريقان فائدة تذكر في الاتفاق، يجدر بالتفاوض تحقيق أهداف الجميع.



أما الأمر الثالث والأخير لمعرفة حاجتنا للتفاوض هو محصلة الفوائد المشتركة، حيث إن اكتشاف وتوليد وتطوير علاقة «فوز مقابل فوز» وأين يخرج الطرفان من التفاوض متراضيين، هو صلب التفاوض الجيد.

والواقع أن التقنيات المستخدمة لبلوغ فوائد مشتركة، هي نفسها في كل أساليب التفاوض الفعَّال.

إنها تشمل الاتصال الجيد والإصغاء والتحضير والتصميم.

والأهم أنها موقف عقلي يؤدي إلى تفادي الأمور السلبية.

2 ـ فهم أصول المفاوضة:

إن الصفقة الجيدة تكون كذلك عندما يشعر كل أطرافها بأنها جيدة.

وهكذا فإن المفاوضة الناجحة هي عملية الحصول على ما تريده من الآخرين، وفي الوقت ذاته تمكينهم من الحصول على ما يريدونه هم.

ما هي أهداف المفاوضة؟



الهدف الإجمالي للمفاوضة هو الحصول على حل مفيد للجميع ومتبادل، مما يعطي الطرفين درجة من الرضى والقبول بها ثم الاتفاق عليها.

ـ والهدف الأول المهم في المفاوضة هو الشعور بالعدل والانصاف.
ـ أما الهدف الثاني فهو الوصول إلى اتفاق ينظر إليه كصفقة عادلة.

ما هي ظروف المفاوضة؟

نقصد بظروف المفاوضة، الحالات التي تكون عليها وأنت طرف مفاوض، حيث هناك ثلاثة أوضاع للمفاوضة قد تجد نفسك ضمنها هي:

1 ـ الوضع الأول: عندما تكون المفاوضة في صالحك.
في هذه الحالة تريد أنت شيئاً يمكن للآخر تقديمه ويملك السلطة لذلك مثل طلب زيادة في الأجور.

2 ـ الوضع الثاني: عندما تكون المفاوضة في مصلحة الآخرين.
في هذه الحالة يريد الآخرون شيئاً يمكنك إعطاؤه مثل عقد عمل أو عقد توفير أدوات معينة أو بضائع.



3 ـ الوضع الثالث: عندما تكون المفاوضة في مصلحة الطرفين؛ هنا يريد كلا الطرفين شيئاً له منافع متبادلة، ولكلٍ منهما مصلحة في الحصول عليه؟ مثل اتفاقية مشروع مشترك يوفر الطرفان فيه المهارات المطلوبة.

وفي كل الأوضاع الثلاثة يلعب فهم العلاقة التي يمكن أن توجد بين الأطراف دوراً مهماً في القدرة على المفاوضة بنجاح.

أين تكمن مواقع القوة في المفاوضات؟

إن مواقع القوة في المفاوضات هي شيء لابد من تحديده في بداية أي مفاوضة لمعرفة كيفية التجاوب خلالها بالشكل الملائم.

فأولئك الذين يملكون القوة والسلطة يمكنهم التأثير في الآخرين أو إجبارهم على فعل أشياء قد لا يريدون فعلها.

وهناك أربعة مصادر رئيسية للقوة في المفاوضة والتي تؤثر في عملية سير المفاوضة وهي:

1 ـ شخصية المفاوض
تعد الفصاحة والبيان والثقة بالنفس والشخصية المميزة صفات قوية في شخصية المفاوض.



وإذا كان المفاوض يملك هذه المزايا عندها من المحتمل أن يكون جيداً في إقناع الآخرين بالتوافق.

من ناحية أخرى إذا كان المفاوض يتعامل مع شخص آخر كثير الإقناع وقوي الحجة يحتاج عندها للتركيز على مسائل المفاوضة بدلاً من شخصية المفاوضين حتى لا تهيمن تلك الشخصية على المفاوض الآخر وعلى سير المفاوضات ككل.

2ـ وضع المفاوض

إنَّ الوضع الجيد أو المكانة الجيدة للمفاوض ضمن الشركة أو أي تنظيم في إدارة الأعمال يُوفِّران مصدر قوة وسلطة لذلك المفاوض.

وإذا كنت كمفاوض تملك هذا النوع من القوة والسلطة بإمكانك استعمالها لإحداث تأثير جيد.

من ناحية أخرى إذا كنت في الجانب الآخر بحيث يكون وضع المفاوض الآخر قوياً من المهم ألاَّ تدع ذلك يرهبك.

3ـ خبرة المفاوض

إنَّ حيازة خبرة من أي نوع تعطي المفاوض قوة التأثير في أولائك الذين يملكون معرفة أقل.



وحتى الخبرة المحدودة تعني أنه يمكن للأشخاص الآخرين الافتراض بأنك تعرف أكثر مما تعرفه حقاً.

من ناحية أخرى إذا واجهت مفاوضاً آخر يملك خبرة قوية أطلب دائماً تفسير التعابير والمصطلحات التقنية حتى لا تنخدع بواسطتها أو تصاب بالارتباك.

4ـ غريزة المفاوض

إنَّ القدرة على التقاط فرصة ما عند حصولها أو الشعور بأن الشخص الآخر في موقع ضعيف، يوفِّران للمفاوض فرصة قوية باستغلال الوضع والانطلاق بتميُّز.

ولابد من تخصيص وقت كافٍ لتحديد المصادر المختلفة لمواقع القوة التي يملكها الأشخاص.

فحتى لو كنت تظن أن المفاوض الآخر يتفوَّق عليك في مجال المكانة والموقع العملي بإمكانك التأثير عليه بجوانب أخرى مثل الشخصيَّة والخبرة.

ويعتمد تحديد من سيملك القوة النهائية في الأوضاع الثلاثة لقوة المفاوضات على ظروف المفاوضة كالتالي، مثلاً:

ـ المفاوضة لزيادة أجور العمل: حيث ظاهرياً تبدو أن كلّ القوة والسلطة تكمن مع الطرف القادر على الموافقة على الزيادة.

لكن قد يكون الأمر أن الطرف الآخر يملك قوة مستمدة من معرفة مُكّتسبة من خلال العمل في الشركة لسنوات كثيرة ومعرفة أشياء لا يعرفها الآخرون.



وقد لا يعني هذا أن الطرف الآخر يعرف ويدرك أنك مهم وضروري لشركته ولا يمكن استبدالك بسهولة.

ـ التعامل مع من يوفر البضائع والخدمات: هنا قد يبدو أنك تملك القوة لأنك الشاري لتلك البضائع والخدمات.

لكن يمكن أن يكون الأمر أن البائع يملك شخصية كبيرة وقدرة ماهرة على الاقناع تمكّنه من بيع «الثلج لسكان الأسكيمو» مثلاً.

ـ المفاوضة على مشروع تنفيذي مشترك: هنا قد تكون أنت الشخص الذي أوجد الفرصة الكبيرة لتطوير أفكار جديدة، بينما يملك شريكك المحتمل القدرة على إجراء الاتصالات اللازمة وسمعة ممتازة، واستقراراً مالياً.

وكذا ينوجد توازن للقوى، لأن كلا الطرفين معه شيء لا يملكه الطرف الآخر وتوجد مصلحة في إقامة تحالف.

3 ـ دراسة الأهداف والغايات:

إن أبرز ما يجب فعله قبل التفاوض هو تخصيص القليل من الوقت الإضافي للأعداد والبحث.

ـ تعتبر كل صفقة استثماراً للمال والمصداقية والفرص، وعليه فإن تخصيص الوقت اللازم مرتبط بقيمة الصفقة.



- يعتبر كل اجتماع استثماراً لمصداقيتك وسمعتك مع الزملاء والأصدقاء والشركاء المفاوضين. مما قد يؤثر على مستقبلك المهني.

- الوقت والطاقة هما من المصادر النادرة. فالاجتماع بشخصين أو ثلاثة قد يستغرق ساعة واحدة فقط من وقتهم.

فيما تحتاج المتابعة والمناقشة وتسجيل النتائج إلى عدة أضعاف ذلك الوقت.

كيف تحدد الأهداف؟

إبدأ من القمة، وحدد ماذا تريد أنت أو مؤسستك تحديده من هذه المفاوضات؟

هذه «الحاجات» هي الأهداف التي ستؤدي لاحقاً إلى مجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي ترى أنها تساعدك في بلوغها.

يجب أن تكون الأهداف:

- عقلانية - هل الرغبة بكسب نقاط أكثر من الفريق الآخر مهما كلَّف الثمن أمر عقلاني؟

- متناغمة - هل الأهداف المحددة متناغمة مع اهتماماتك ومع بعضها البعض؟



ـ ممكن بلوغها ـ إن تحديد أهداف لا يمكن بلوغها في المفاوضات هو أمر عادي وهو حقاً مضيعة للوقت.

ـ مترابطة ـ يجب أن تكون الأهداف واضحة ما فيه الكفاية لتحويلها إلى خطط عمل.

ـ ممكن قياسها ـ إن كنت لا تستطيع قياس أهدافك كيف ستعرف متى تحققها؟

ما هو المهم بالنسبة إليك غير الثمن؟ ماذا عن الخدمة والنوعية ووقت التسليم؟ حدد وقيم كل واحد من الأهداف الأخرى.

ما هو مستوى الخدمة المقبول وما هو المستوى الذي تود نيله؟ أعثر على طريقة لتحديده.

قد ترغب في معدات موضوعة في الخدمة 97 في المئة من الوقت طوال السنة أو معدات لا تتوقف أبداً عن العمل أكثر من ساعتين.

ومهما كنت مفاوضاً ذا خبرة، من الأفضل تدوين أهدافك باختصار على ورقة.

إعرف خصمك أو شريكك:

من العناصر المهمة كذلك في التفاوض هو فهم مع من تتفاوض من خلال معرفة العوامل التالية:

ـ العلاقة.

ـ افتراض سلوك عقلاني.



ـ اهتمامات متنوعة.
ـ الفهم.
ـ ماذا يريد الطرف الآخر؟

العلاقة :

إن إقامة علاقات مع الأشخاص تساعدك على معرفة كيفية التحدث معهم، وإنشاء ثقة متبادلة، وفهم السياسات التنظيمية للآخرين، والعثور على طرق جديدة لانجاز عمل مفيد للفريقين.

/

ومهما كانت الصفقة قاسية، فإنه يتم الحفاظ على العلاقة بين الفريقين.

هل هي صفقة مستقلة أو علاقة تجارية مستمرة؟ إن كان هناك إجتماع مستقبلي لابد من توفير فرص لإصلاح اتفاق غير متوازن، يجب تذكّر هذا الأمر دوماً حين تدفع حرارة التفاوض.

وفيما يتعلق بالمورِّد فإن العلاقة تعني غالباً:

ـ الجمود ـ يتابع الزبائن الشراء: تقضي «العلاقات» الطويلة غير المتحدية إلى أكبر الأرباح.

ـ الصداقة ـ يصعب جداً أن تكون رهيباً نحو رفيق.

ـ يجب أن تعني «العلاقة» استثماراً للوقت والطاقة في فهم الحاجات المتبادلة بحيث يمكن إشباعها لمصلحة الفريقين.

افتراض سلوك عقلاني:

يفترض بالمفاوض إدراك تلك القيم والمعتقدات الكامنة، وبالتالي فإن الاصغاء والاستفهام عن المهارات هما الأكثر أهمية في مثل هذه الأوضاع.

إبدأ بالافتراض أن شريكك المفاوض عقلاني، وعدّل ذلك لاهتمامات غير تجارية محتملة ونطاق عادي من العواطف.

اهتمامات متنوعة:

عندما نتحدث عن «الفريق الآخر» في التفاوض، فإننا قد نفاوض عدة رؤساء، ومحامين، ومحاسبين، وخبراء ماليين، ولهؤلاء جميعاً طرق ووجهات نظر مختلفة.

ولهذا حاول استنباط الاختلافات في الجهة الأخرى.

واعلم أن طرح الأسئلة قبل الاجتماعات وخلالها مفيد جداً.

راقب من يقول ماذا، وفكِّر في دوافعهم؛ فالصفقة التي تبدو أنها تسير على ما يرام قد تغير اتجاهها فجأة لأن شخصاً ما لم ينطق بكلمة قبلاً قد همس إلى المدير خارج مكان التفاوض، والتعارض المنقسم هو مشكلتك ومشكلتهم على حد سواء.

الفهم:

تعج كلمة «خصم» في شتى المجالات بالتحدي.

فقبل الشروع في الصفقة، من المفيد فهم الشخص الآخر من حيث الإجابة عن بعض الأسئلة من قبيل:

ما الذي يدفعه إلى القضية كذا؟

ما الذي يحاول بلوغه؟

ما هي أهم نقاطهم؟

كوّن فكرة عما يحاول نيله من التفاوض وفكر ملياً فيما تريده.

إذا فهمت ما الذي يحاول خصمك أو شريكك بلوغه تكون قد وضعت أساس استراتيجية التفاوض.

هل يريد صفقة؟

لا يرغب الناس دوماً في عقد صفقة.

بعضهم من يرغب فقط في الحصول على معلومات حول عملك.

فالمنافس قد يفاوض لالحاق الضرر بعملك من خلال إرباك الإدارة وتشجيع الإشاعات.

قد يرغب مفاوض آخر في عقد صفقة إن كان السعر زهيداً جداً فقط.

حاول كطرف مفاوض أن تتوغل في الدوافع الحقيقية للفريق الآخر باتباع الخطوات التالية:



- إمنح معلومات محددة وأطلب عطاءً دلالياً.
- أطلب مقدمة من وسيط مشهور.
- أدِرْ مزاداً علنياً.
- أطلب إيداع عربون للتأكيد على الجدية.

4 - على طاولة المفاوضات :

بعد فهم أصول المفاوضة ودراسة الأهداف والغايات جيداً بات أطراف التفاوض على قاب قوسين أو أدنى من الجلوس على طاولة المفاوضات.

ولقد عرفنا كيف أن التحضير الجيد ضروري لأي مفاوضات فعّالة، فعلى ماذا تركز أنت على طاولة المفاوضات كي تبقى في المنحى السليم إلى النهاية؟

إن أهم عاملين يجب أن تصب اهتمامك على إدراكهما، هما:
أولاً: إفتتاح الاجتماع.
ثانياً: الكلام والأصغاء.

أولاً: إفتتاح اجتماع المفاوضة:

إن إيجاد الجو الملائم في اجتماع المفاوضة مهم للغاية إذا كان على المراحل اللاحقة منه أن تؤدي إلى اتفاق.

وهنا يمكن تمييز المسائل الصعبة دون الوصول إلى جو جامد منذ البداية، وفي حال لم يعرف الفرقاء بعضهم قد تكون الافتتاحية ملائمة لحصول ذلك التعارف وترسيخ جو من الثقة.



كيف يتم ترسيخ العلاقة بين المفاوضين؟ يترافق لقاء الأشخاص لأول مرة باختيار الكلمات والأفعال الملائمة.

هذا الاختيار هو شيء مهم إذا حسنت الكيفية التي قام على أساسها.

ويشمل ذلك مخاطبة الآخر باسمه ولقبه والتصافح بالأيدي كتعبير عن العلاقة الجيدة.

ونحن عادة نضع بعض الأحكام الخفية استناداً إلى التحية الأولى:

- وفقاً لشدة المصافحة باليدين.
- مدى اتخاذ التحية طابعاً رسمياً أو ودياً، فهناك فرق كبير بين كلمة «صباح الخير» بكل قوتها وكلمة «أهلاً».
- مدى الحرارة والدفء في التعابير الوجهية عند اللقاء.
- مدى الاتصال البصري بين الفريقين: اتصال ثابت أو مربك أو غير ثابت.
- مظهر كل عضو في الفريق المفاوض، وأهمها الثياب.

والقاعدة الذهبية في مجال المظهر الخارجي لكل عضو في الفريق المفاوض، هي عدم استفزاز الفريق الآخر بنوع من الملابس وعدم خرق أفضلياته...

بالإضافة إلى هذه العوامل يجب توفر أرضية مشتركة بين الطرفين.

فكيف توفّر الأرضية المشتركة؟

إنه من الأسهل دائماً المفاوضة مع شخص تعرفه أو إلتقيته من قبل، لأنه سرعان ما تحصل بعض المعرفة الخاصة بظروفه الحياتية واهتماماته في العمل وخارجه، فضلاً عن دوافع ذلك الشخص والأشياء التي تدفعه إلى التحرك.

والمراحل الباكرة من الاجتماع تعطي فرصة ممتازة للتعويض عن أي معرفة ناقصة عن ظروف حياة ذاك الشخص ونشاطاته الأخيرة في مجال التجارة والأعمال.

وهذه المرحلة الباكرة من اجتماع المفاوضة تساعد كل فريق على بناء أرضية مشتركة مع الفريق الآخر، والتي قد تكون قيِّمة في حال تحول الاجتماع لاحقاً إلى مواجهة الصعوبات.

جدول الأعمال:

غالباً ما يلتقي أطراف التفاوض معاً ـ عند توافر الرغبة في الاجتماع ـ دون أن يكون هناك جدول أعمال مشتركة منذ البداية.

وسبب ذلك هو أن كل مفاوض يميل إلى التفكير بجدول أعماله فقط، ويعطيه أهمية فائقة وربما متفوقة على اهتمامات ومصالح الفريق الآخر.

وإذا كان لابد للاجتماع أن يكون توافقياً، عندها يكون من المهم توفير الفرص لكلا الفريقين المشاركين في الاجتماع لوضع جدول الأعمال الخاص بهما.

ومن المهم أن يراجع كل فريق جدول أعمال الفريق الآخر ويجري مقارنة مع جدول أعماله ليعرف ويتوقع سلفاً ما هي المسائل التي ستثار في اجتماع المفاوضة.

ولكن هذا لا يعني أن كل بند في جدول الأعمال أو كل هدف يجب كشفه منذ بداية الاجتماع.

لكن عدم فعل ذلك، قد يدعو إلى التساؤل عن المغزى من إخفاء بعض البنود وهل حصل ذلك بسبب النسيان أو لاستغلال ميزة معينة.

ثانياً: الاصغاء والكلام:

قبل الدخول في تفصيل طريقتي الاصغاء والكلام في المفاوضات، يجب أن نشير إلى أن عمليتي الإصغاء والكلام تتأثران بعوامل متنوعة على رأسها:

- الانضباط الذاتي من حيث الاستعداد للسماح للفريق الآخر ببعض الحرية.
- الأسلوب الفعلي الذي نستعمله في الكلام (عدم التحيز أو التمسك بالآراء الشخصية).



ـ نوعية الإصغاء، والتي تتأثر بعوامل كثيرة، مثل الفهم والتعليل والتركيز الفكري.
ـ لغة وإشارات الجسد.

كيف يكون الاصغاء؟

ـ الاصغاء هو بداية كل اتصال.
وإذا قلنا إنه من الضروري الاصغاء لتوليد التفاعل في اجتماعات المفاوضة.

فإن هذا القول هو من البديهيات، ولكن يمكن أن يكون ذلك أصعب مما يبدو عليه.

وفي البداية يمكن أن تكون العملية التفاوضية في أي محادثة صعبة بالنسبة للبعض، وعندما نسعى إلى مساومة تفاوضية تتعقد الأمور بفعل مطالب إضافية.

ولنوضح الأمور نقول إن المفاوض الأول يقدم عرضاً أو اقتراحاً إلى المفاوض الثاني الذي يصغي بانتباه إلى ذلك العرض أو الاقتراح.

ولكن وخلال تقديم العرض أو الاقتراح يسعى المفاوض الثاني إلى فهم ما يتم تقديمه بحيث يقارنه مع معرفته المسبقة وخبراته، ومن خلال الإصغاء جيداً إلى أسلوب الكلام والتعبير.



وعندها يبدأ بصياغة الجواب الملائم بالطريقة الملائمة.

وقد يحصل في كثير من الأحيان تفويت الكثير من النقاط المهمة في ظروف كهذه، ويمكن لجوابنا في بعض الأحيان أن يكون غير ذي صلة بالموضوع أو غير مطابق للواقع.

فيؤدي سوء الفهم الحاصل هذا إلى انحراف مسار المفاوضات لأن الناس عندهم عادة تخفيف إصغائهم للآخرين، خاصة إذا كانوا لا يريدون سماع ما يتم قوله، بينما يلجأ آخرون إلى عدم الإصغاء كلياً وبالتالي لا يحصل أي التزام حقيقي بالتغيير.

ولتفادي ذلك يجب أن تتحلى بمهارات الاصغاء في كل تفاوض. والتي تتمثل في:

- مراقبة حركة شفتي الشخص الآخر خلال كلامه، وكذلك مراقبة عينيه وذلك لقياس رد فعله على ما يقال له.
- محاولة التركيز على الرسالة التي تنوي إيصالها للآخر بدلاً من الغرق في الكثير من الكلام.
- تدوين مذكرات تساعد على التركيز الفكري.
- تجنب محاولة إعطاء تفسيرات متعددة لأقوال الشخص الآخر.
- تصنيف ما يساهم به الشخص أو الفريق الآخر في الاجتماع (هذه المساهمة تشمل الأسئلة، التلخيص أو العروض والمقترحات) وذلك حتى يمكن الوصول إلى الجواب الملائم.



هذه المقاربات تساعدك على التركيز وتمكنك من اصطياد فرص المناقشة والمساومة وإتقان الكلام التفاوضي.

كيف يكون الكلام في المفاوضات؟

قد يكون الفريق «الآخر حساساً جداً للفوارق الدقيقة التي تقصدها أو لا تقصدها ربما.

وقد تفقد موقعك بسبب سوء تفاهم أو إساءة غير مقصودة.

لذا، اختر كلماتك بعناية، وأصغ كذلك بعناية والواقع أن المستمع الذكي يكتشف فوراً الشخص الذي يتحدث ولا يصغي.

ولهذا، لا تتحدث أكثر من بضع دقائق حين يستعد الشخص للإجابة لأن:

- الفريق الآخر قد يضجر ويصرف انتباهه، ويتركك تتسلى مع نفسك. أما طرح الأسئلة فيجبره على الانتباه.
- يصعب التحدث والمراقبة في الوقت نفسه.

وبما أن الهدف من التحدث هو الاتصال مع الطرف الآخر، استخدم لغةً يفهمها الشخص الآخر وتجنب الرطانة التي تجعل الآخر لا يفهم شيئاً مما تقوله.



كرر ولخص ما قلته، وأطلب من الشخص الآخر أن يكرر لك النقاط الأساسية التي تظن أنك ذكرتها.

وعليه فإن النقاط الأساسية للتحدث (الكلام) هي الوضوح والإيجاز، إضافة إلى:

ـ النبرة، التي تشير إلى التغيرات في مقام الصوت والحركات والوضعية التي تعكس المعنى بقدر الكلمات.

هل نبرتك فعالة؟ هل ترفع صوتك من دون أن تفكر حقاً في ذلك؟: < ـ اللون، الذي هو طريقة ربط ما تقوله باهتمامات الآخرين، وجعله مفهوماً وشخصياً لهم. يمكن مثلاً إعطاء أمثلة مصرفية لرجال المصارف وأمثلة مبيعات لمندوبي المبيعات.

قد يخرج صاحب الشخصية القوية من الاجتماع وقد فاز بكل مقايضة، لكنه خسر الحرب الحوارية أو الكلامية.

ولذا، حاول أن لا تجادل. فالمسألة ليست إن كنت محقاً أم لا؟ وإنما هي جعل أحدهم ينفذ ما تريده منه، وقد لا يكون المنطق هو الطريقة الصحيحة.

عندما تكسب الرهان أوقف المناقشة للأسباب التالية:

ـ حتى بعد اتمام الصفقة، قد تؤدي كلمة حمقاء إلى تدميرها.

ـ حين يكون الفريق الآخر مستعداً للموافقـة، قـد يـؤدي استمرار المناقشة إلى خسران هذه اللحظة.

ـ لا تمنح الفريق الآخر مسألة غير ملائمة لاستغلالها. ففي هذه الحالة، يركز عليها وتخسر المعركة.

ـ لا تذكر ثلاث حجج فيما تكفي واحـدة، واذكـر الحجـة الأقوى أولاً.

5ـ الاتصالات:

الاتصالات هي كل ما يتبادلـه المتفاوضـون أثنـاء مرحلـة التفاوض، وهي تضم بالإضافة إلى الإصـغاء والكـلام ـ وهـو مـا تطرقنا له أعلاه ـ طرح الأسئلة المتعلقة بالمفاوضات.

فما هي الطريقة المثلى لطرح الأسئلة؟ يكتشف المفاوضـون النـاجحون أمـوراً كثـيرة عـن الفريـق الآخـر قبـل الاجتماعـات وخلالها.

يمكنك طرح أسئلة فعَّالة بالتوازي مع الاتفاق؛ لكن كـن حذراً.

فهـذا لـيس اسـتجواباً. لاحـظ أن المفاوضـين النـاجحين باستمرار يعتمدون الطريقة المذكورة أدناه بطريقة غير واعية غالباً.

إبدأ بالأسئلة الشاملة، وحاول معرفة كل الخلفية المرتبطـة بالفريق الآخر.



ثم باشر في الاستعلامات المحددة وناقش المسائل المهمة التي توفر مادة أولية للمقايضة.

الأسئلة المفتوحة:

إبدأ بالأسئلة المفتوحة.

لا تقترح هذه الأسئلة جواباً ولا تسمح بالإجابة بـ نعم أو لا.

يفترض بالشخص الآخر إعطاؤك معلومات، وينسجم في الحديث فيطلعك على أمور لم تكن تفكر في سؤاله عنها.

وهي طريقة جيدة لاستنباط الأخبار والتمهيد لأسئلة أخرى.

ومن الأمثلة على الأسئلة المفتوحة القول مثلاً: «إلى أين تأخذ الأشياء من هنا؟» يدعو هذا السؤال إلى سلسلة من الأجوبة.

الأسئلة المغلقة:

في المقابل، تكون الأسئلة المغلقة بالغة الإيجاز والتحديد، وقد تدعو إلى الإجابة بـ نعم أو لا.

يمكن طرحها في المحادثة عند الحاجة إلى جواب دقيق، مثل: «هل تستطيع إنجاز الأمر الأسبوع المقبل؟» وهنا لن يمنحك



الجواب تلميحات لفوائد مشتركة، لكنك لا تسعى إليها في هذه المرحلة.

السياق:

إطرح أسئلة من السياق تتيح لك معرفة شيء عن الشخص أو المؤسسة، وما هي مشاريعهما، ... يفترض أن تكون هذه الأسئلة مفتوحة. «كيف تفكر في التوسيع بعد شراء هذه الشركة؟»

الاهتمامات والمشاكل:

تتيح لك هذه الأسئلة المضي في المسارات التي افتتحتها أجوبة الفريق الآخر لمعرفة الاهتمامات والمشاكل.

«ماذا تقصد إذاً بأنك تتطلع إلى التوزيع الخارجي أيضاً؟
«تحتفظ بالجواب لوقت لاحق أو تواصل على الفور لاظهار اهتمام مشترك أو فائدة متبادلة.

الفوائد:

إن أقوى البيانات في البيع والتفاوط هي تلك التي تظهر أنك قادر على تلبية حاجات الفريق الآخر.

«رغم أننا لا نستطيع القبول بسعرك الأولي، لقد شرحت لنا مدى التزويد المستقبلي بالنسبة إليك ونحن هنا لتلبية حاجاتك».

وكخلاصة لمحور الأسئلة في المفاوضات نقول إن الانتقال من الأسئلة المفصلة يعزى أحياناً إلى تقنية القِمع.



فأنت في هذا، تضيق بؤرة بحثك حتى تركز على حاجـة أو مشكلة أو اهتمام محدد.

والمنحنى التالي يوضح كيفية تسلسل الأسئلة للوصول إلى الحل.

6 ـ لغة الجسد:

يشير العديد من الدراسات إلى أن أكثر من 70 في المائة من الرسائل التي نبعث بها تتم بواسطة الحركات والتعابير والوضعية.

هـذا بالإضـافة إلى الرسـائل التـي توجـه بواسـطة نـبرة الصوت.

وسواء أكنا نضرب الطاولة بعنف بقبضتنا، أو نوجه نظـرة غاضبة أو نبدو مرتبكين، يـصعب إنكـار أهميـة هـذا الجانـب مـن الاتصال.

والواقع أن المفاوض الذكي يدرك دوماً أهمية لغة الجـسد، لكنه لا يركز عليها كثيراً بحيث لا تنتبه إلى ما قيل فعلاً.

أنظر واسمع وفكر في ما يقوله الـشخص الآخـر، وكيـف يقوله وماذا يفعل.

وأدرك نفسك جيداً أيضاً.

فإذا تعرفت على توقف في المكان الخطأ أو عبارة تـدل عـلى الضعف، إبحث فوراً على طريقة لمقاومة الأثر الناتج.



فاللعبة لا تنتهي إلا عند انتهاء الصدام.

واللافت أن العديد من هذه الإشارات لا يتطلب دراسة معمقة لعلم النفس، بل يستلزم الوعي، وبعض الفطرة السليمة لإدراك المعنى، وإضافة إلى الجهوزية لعمل شيء ما بشأن الإشارات المرسلة والمستقبلة.

إن بعض التعابير والحركات تخص ثقافات محددة، فيما البعض الآخر شائع لدى كل الجنس البشري، مثل الابتسام أو الأسنان الكاشفة عن الغضب.

قد تكون الابتسامة زائفة وتخفي الغضب والعدوانية.

إلا أنه يصعب التحكم في طريقة وقوفنا وتحريك أيدينا.

وهناك طبقة أخرى من إشارات الجسد، ذات رقة أكبر، مثل ضيق العينين وشكل الابتسامة وحتى انقباض بؤبؤ العين، يمكنها أيضاً أن تخفي المشاعر الحقيقية للمفاوض المبتسم.

واللافت أن معظم هذه الحركات هي عالمية.

فإن استطعنا تفسير هذا التعليق اللا إرادي، يكون موقفنا التفاوضي أقوى.

يمكننا التعرف على الكذب، سواء أتم القبول بحججنا أو رفضها الفريق الآخر واضطررنا إلى تعديل سلوكنا وفق ذلك.

7ـ الاستراتيجيات والخطط



تُعتبر المعضلة الأبدية في العملية التفاوضية، الإشكالية العالقة بين ما إذا كانت تجب المزايدة أو المناقصة.

أولاً: المزايدة:

إن المزايدة الأولى القريبة من حدك الأقصى تهدف إلى إبعاد المنافسين وإجراء المزيد من التفاوض.

مثلاً: «هذا عرضي النهائي وعلينا إنجازه بحلول يوم الجمعة القادم».

لقد قلّصت فرصة إعادة المزايدة وضاعفت خطر خسارة الصفقة.

فالفريق الآخر قد لا يؤمن أن هذا هو حدك الأقصى ويزيد من توقعاته.

لذا، عليك إقناعه بأن هذه هي مزايدتك الأخيرة.

وتحتاج الفرق المشاركة في معظم المفاوضات إلى ارتياح نفسي لتحسين الصفقة، وهذا سبب لافساح بعض المجال أمام المساومة.

تقدم عرضاً ويتم قبوله، فتشك فوراً في أن العرض كان مرتفعاً جداً.

هكذا، حتى لو كان العرض الأول قريباً من الحد الأقصى المتوافر؛ أترك مجالاً للمناورة.

ثانياً: المناقصة:

إن السبب الأساسي الكامن وراء المناقصة هو منحك أفضلية الترقي إلى الأعلى للوصول إلى السعر الأقصى الذي قررت دفعه.

والنظرية هنا هي حصولك على نتيجة أفضل.

لكن حين تريد المناقصة، إجعلها في مستوى يمكن الدفاع عنه.

هكذا، تتوافق المساومة مع تبرير وتصميم لكيفية تسليمها.

قد يشير العرض المتدني إلى علامات محنة لدى الفريق الآخر: لاحق العرض المتدني بهدف الحفاظ على المبادرة.

لكن لا تفقد أعصابك! فالفريق الآخر قد يصرف النظر عن عرضك المتدني.

وهذه الاستجابة سهلة ولا تكلفه شيئاً، وقد تشعرك بالجزع: لا تفعل. فالمناقصة تشتمل على أربعة مراحل هي:

1 ـ تقديم العرض.

2 ـ التفسير: إشرح لما العرض عادل ولمَ الصفقة جيدة بالنسبة إليه.

3 ـ اختبار الاستجابة: حدِّد الأجزاء غير المقبولة (أو المقبولة) من العرض.

أطلب من الفريق الآخر شرح رأيه في عرضك وتحقق من استجابته.

«هل أنا مصيب في الاعتقاد أنك تجد شروط الدفع التي نقترحها جذابة؟»

إشرح كيف توصلت إلى عرضك.

أخبره أن السعر الذي طلبه ليس معقولاً واسأله عن أهدافه الحقيقية.

إذا استجاب لك، تعاود التحرك.

4 ـ المتابعة: يجد الفريق الآخر عرضك سخيفاً. «هل تشعر بالخوف الآن؟»

لا تفعل ذلك إطلاقاً. فالمناقصة كانت متدنية جداً: أنت مستعد لتقديم المزيد، عليك الدخول في مفاوضات للتحرك مجدداً، كيف ذلك؟

ـ قدم تنازلاً فورياً في شكل تفسير: «مثلاً، إذا كنت قادراً على تلبية شروط التسليم الجازمة والدفع في غضون ستين يوماً، يمكننا إذاً مناقشة السعر».

ـ أطلب وقتاً لاستشارة الزملاء. فإن كنت لا تعرف كيف تتابع المهمة وحدك، إمنح نفسك وقتاً أثناء مواصلة الصفقة.

ـ إجعل العرض صارماً وراقب ماذا يحدث: قد تكون مخطئاً، وقد يكون الفريق الآخر مخادعاً.



ـ استسلم: إذا لم يتوافر أمامك خيار، فكر في الانسحاب شرط أن يكون خيارك الأخير.

8ـ إنجاز الصفقة وتأكيدها:

لا يوجد داعٍ لاستثمار الوقت في اجتماعات مخصصة للمفاوضات إذا لم نتمكن من ختم هذه المفاوضات وإنهائها باتفاقيات مُرضية.

ولكن هنالك الكثير من الأشخاص في عالم التجارة والأعمال يقدمون العروض رغبة في بيع سلعة أو خدمة، أو شراة يستثمرون الوقت في الاجتماع مع ممثلي مبيعات ولا يصلون إلى نتائج أو توقيع عقود بيع.

والسؤال هنا هو: هل يكتشف هؤلاء، لماذا لم يمكنهم إنجاز صفقة أفضل؟ وهل يمكنهم فعل أي شيء بهذا الخصوص.

في الاجتماعات الخاصة بالعلاقة بين الموظفين والإدارة غالباً ما تكون النتيجة هي التأجيل مع إجراء المزيد من المشاورات بين ممثلي الموظفين أو العمال والمدراء.

لكن هنا يبقى المبدأ ذاته للمفاوضات قائماً وهو أنه إذا كان لابد من استثمار الوقت في الاجتماعات عندها يجب أن يكون الهدف النهائي لهذه الاجتماعات هو الوصول إلى الاتفاق.

ما هي المهارات التي نحتاج إليها لإنجاز اجتماع المفاوضات بنجاح؟

- تلخيص التقديم الحاصل في المفاوضات.
- إعادة إحياء المسائل التي نوقشت باكراً في الاجتماعات للوصول إلى اتفاق بشأنها.
- إستعمال التنازلات لتحسين الاتفاق.
- إختيار استراتيجيات ملائمة في الاقناع.
- ربط مختلف المسائل التي تمت مناقشتها بإتفاق أو بالإتفاق النهائي.
- الإصغاء إلى التنازلات المقدمة.
- إستعمال أساليب ملائمة لإنجاز الصفقة وإنهاء المفاوضات.

وللتعرف على كيفية إنجاز الصفقة وتأكيدها نتعرض لها بالتفصيل:

أولاً: إنجاز الصفقة:

غالباً ما يتدرب موظفو المبيعات على إنجاز صفقة البيع بإتباع أساليب كثيرة ومتنوعة تساعد على ذلك.

ولكن إذا كان المفاوضون قد قاموا بمهمتهم جيداً فإن الاجتماع ينتهي تلقائياً إلى نتيجة ما.

وأفضل هذه النتائج تحصل عندما ينجز الفريقان ما إتّفقا على إنجازه (ضمن ثوابت أهدافهم) وكل ما يبقى فعله هو جعل الإتفاق رسمياً.

قد لا يحصل ذلك دائماً وقد يكون من الضروري، في بعض الأحيان، دفع الاجتماع بلطف نحو الخاتمة.

والقائمة التالية تبين بعض الأساليب الشائعة لإنجاز ذلك:

- الدعوة إلى فرصة إستراحة.
- تحديد مواعيد نهائية.
- تهديد بالانسحاب أو طلب تحديد فترة المفاوضات أو تأجيلها.
- طلب الوصول إلى إتفاق.
- الخلاصة الخاتمة.

لا تنسى أن الفريق الآخر يتمتع بحرية الموافقة، أو عدم الموافقة.

ورغم أنك قد تكون عملت بجهد للوصول إلى صفقة جيدة، يظل الفريق الآخر يعمل لأسباب تتعلق به وليس بك أنت.

ويجب أن تتذكر ذلك إذا كنت تشعر بحماس شديد عند بدء تقييمك للصفقة.

ثانياً: تأكيد الصفقة:

حتى عندما يبدو أن الاجتماع قد اختتم بإتفاق كامل، تبقى هناك مخاطر حصول عيوب في تنفيذ الاتفاق.

ويكمن نجاح المفاوضات في هذه العملية.

وقد يكون من الصعب ـ مع وجود حماس شديد للوصول إلى نتيجة ناجحة ـ معالجة الأخطار التي يمكن أن تحصل لاحقاً مع التنفيذ.

لكن الأمور يمكن أن تسير نحو الخطأ وبدون سبب جدي، وقد يكون تذكّر الفرقاء لما تم الاتفاق عليه غير كافٍ.

ولكن إذا كان أداء تنفيذ الاتفاق لا يفي بتوقعات أي من الفريقين يصبح ذلك مفهوماً بوضع الدوافع الضمنية موضع تساؤلٍ وشك.

وتشمل حلول تجنب هذه المشاكل النقاط التالية:

- تبادل المذكرات.
- تدوين الاتفاق أو جعله مكتوباً.
- التدقيق بوجود توافق بين محاضر ومذكرات الفريقين الخاصة بالاجتماع.

ويتخذ توكيد الاتفاق الأشكال التالية:

- طلبات الشراء.
- المذكرات الخاصة بطلبات البيع.
- رسائل التوكيد أو تثبيت الصفقة.
- العروض المنقّحة (مع رسائل القبول).
- العقود الرسمية.
- البيانات المشتركة أو المعاهدات.
- الاتفاقات الإجرائية والمساومات.

ويجب عليك في النهاية أن تحصل على تدقيق نهائي يتعلق بالتغطية القانونية للصفقة في حال خروج الأمور عن مسارها الصحيح.



وكيف يمكن أن تحصل وبحق من؟.

وهذا لا يعني أنك ترغب بالملاحقة القانونية، لأن معظم النزاعات بين موقعي العقود تحل بالمفاوضات.

لكن المفاوضين البارعين لا يضعون أنفسهم في موضعٍ لا يمكن العودة عنه إذا خرق الفريق الآخر الاتفاق.

***




350

إدارة التفاوض

وأبدأ بمقدمة تمهيدية في مجال إدارة المفاوضات، معتمداً على الكثير من المراجع والكتب لتحصيل أفضل فائدة من شرق العالم وغربه، فالكتابات كثيرة والمعلومات أكثر من فائضة ولكنها ليست كلها تناسب الثقافة العربية الشرق أوسطية، فكان لابد من بعض الوقفات المهمة وتعديلها لتناسب زماننا ومكاننا في عالم الأعمال.

تلعب القدرة التفاوضية دوراً رئيسياً في كل نوع من أنواع التفاوض، سواء كان التفاوض سياسياً أو تجارياً، ففي مفاوضات قطاع الأعمال لعمليات البيع والشراء، الكل – المشتري والبائع – له سلطة في المفاوضات، والسلطة المقصودة هنا هي إدراك وتصور نقاط القوة والضعف لكل من البائع والمشتري قياساً بالآخر. هذا التصور للسلطة أو القوة يؤثر على قدرة كل طرف في تحقيق أهدافه، فكلما إكتسبت المزيد من القوة التفاوضية مقارنة بالطرف الآخر، كلما أصبحت تنازلاتك أقل.

بعض رجال الأعمال في الوطن العربي يعتقدون أنهم لا يملكون أي قدرة على التفاوض، فالبائع يحاول أن يَرضي العميل بشتى السبل ليحصل على الصفقة حتى لو تكبَّد بعض الخسائر



الثانوية، ولكن ما لا يدركة الكثير من رجال الأعمال أنَّ قوة التفاوض لها ثمانية مصادر: (الحاجة، الخيارات، الوقت، العلاقات، الإستثمار، المصداقية، المعرفة، والمهارات)، في الحقيقة أنا حاولت أنَّ أنشئ كلمة أو كلمات مختصرة تجمع أحرف بداية كل كلمة، ولكن ومع الأسف لم أفلح، لأن اللغة العربية ليست سهلة في بناء الإختصارات كما هو الحال في اللغة الإنجليزية، فإذا ما نظرنا إلى المصادر الثمانية للقوة التفاوضية في اللغة الإنجليزية: (Need, Options, Time, Relationships, Investment, Credibility, Knowledge, and Skills) يمكننا أن نتذكرهم من خلال عبارة: (NO TRICKS) التي تمثل الحرف الأول من كل كلمة.

لنبدأ بتحليل مصادر القوة التفاوضية الثمانية على حدا:

الحاجة: من الذي يحتاج هذه الصفقة أكثر من الآخر؟ العميل أم البائع؟ كلما إشتدت حاجة العميل، كلما إزدادات القدرة لدى البائع على التفاوض، وكلما إشتدت حاجة البائع للبيع، كلما إزدادت القدرة لدى العميل على التفاوض.

الخيارات: ما هي الخيارات المتاحة لكل طرف إذا لم يتم التوصل إلى إتفاق؟ العميل الذي يعتقد أن منتجاتك وخدماتك فريدة من نوعها ولا تُضاهى ليس لديه خيارات أخرى، أما خياراتك الأخرى كبائع تتألف من فرص المبيعات الأخرى والتي كنت تنتظرها وهي ما زالت في طور النمو، فكلما إزدادت

خياراتك وقلت خيارات العميل، كلما إزدادت قدراتك على التفاوض.

الوقت: يشير الوقت إلى الأحداث الوشيكة والتي شارف موعدها النهائي على الفناء سواء للبائع أو العميل، فإذا كان العميل تحت ضغط الوقت، فالبائع عادة ما تزداد لديه القوة التفاوضية، فعلى سبيل المثال في العقارات التجارية، إنتهاء عقد الإيجار القديم من الممكن أن يضع المُستأجر تحت ضغط الوقت لإيجاد مكاتب جديدة، كما أنَّ عامل الوقت سيؤثر أيضاً على العديد من المشتريات الأخرى ذات الصلة بعملية النقل إلى المكان الجديد مثل التعاقد مع مقاول للنقل والديكور، واختيار أثاث المكاتب والمعدات التجارية وهلم جرا، الأحداث الوشيكة والتي تأخر إنجازها تخلق ضغط الوقت وتحدد فُرَص وخيارات العميل من التجول حول المتاجر وسماسرة العقار بغية إيجاد سعر أفضل، بالمقابل أنت أيضاً تشعر كرجل أعمال بضغط الوقت، ربما لإغلاق عملية بيع لتحقيق الكوتا البيعية بحلول نهاية فترتها وفقاً لخطة المبيعات المقررة مُسبقاً (Sales Quota)، في هذه الحالة سيمتلك عميلك قوة الوقت بدلاً منك.

العلاقات: كيف هي قوة علاقاتك مع المُرشحين المُحتملين لأن يُصبحوا عملائك؟ إذا كنت تملك كمية عالية من الجودة العالية في العلاقات مع العملاء، فأنت تملك سفينة السلطة، ولكن بعض العملاء قد لا يُتيحون لك تطوير هذه العلاقات، ومن الممكن أن يطلبوا منك التكلم والتعامل فقط مع إدارة

المشتريات، بكل تأكيد في مثل هذه الحالة سيكون لديك أوقات صعبة ومرهقة في تطوير علاقات القوة.

الإستثمار: كم من الوقت والطاقة تم إستثمارها في عملية إتمام الصفقة؟ كلما إزدادت جهود الإستثمار، كلما إزداد الإلتزام في التوصل إلى إتفاق، كلما أنفق عميلك جهداً أكبر في عملية الشراء، كلما إزدادت قدرتك على التفاوض، وعلى العكس من ذلك، تتعزز قدرة العميل الإستثمارية عندما تنفق أنت الكثير من الوقت والطاقة في عقد البيع المحتمل، فإذا أنفقت 20 ساعة في إعداد وتجهيز عرض الإقتراح المكتوب، سيكون من الصعب عليك إهمال الصفقة.

المصداقية: ما الذي تحتاجه حتى تثبت مصداقية شركتك في جودة منتجاتها وتعاملاتها؟ هذا يتطلب قائمة من العملاء الكبار ذوي المناصب المرموقة، فعندما تبيع منتجك إلى رئيس الوزراء أو لأكبر شركة نفط أو لأكبر شركة إتصالات، إحرص دائماً على إلتقاط صورة تذكارية يظهرون فيها مع منتجك على مكاتبهم، بكل تأكيد سيعزز هذا من مصداقيتك أمام العملاء الجدد المحتملين، وقد يتطلب الأمر منك التضحية بأسعار منخفضة للحصول على مثل هذه المصداقية الثمينة.

المعرفة: هي القوة الحقيقية، أنت تملك قوة المعرفة عندما تفهم بدقة مشكلات وإحتياجات عملائك وتشرح لهم كيف أنَّ منتجاتك أو خدماتك المُقتَرَحة سوف تحل تلك المشكلات وتلبي تلك الإحتياجات، وعلى العكس من ذلك، إذا كان عميلك يعلم عن منتجاتك كما تعلم، أو ربما أكثر، سيقل إعتماده عليك بكل



تأكيد. قبل بضع سنوات، قامت شركة (آي بي إم – IBM) بإعادة هيكلة طرق بيعها وخبرات مندوبيها وفقاً لمجالات أعمال العملاء المتخصصة، بحيث يصبح مندوبيها أكثر دراية بطرق عمل عملائها، واليوم أصبح لديها 14 فريق عمل متخصص في مجالات أعمال العملاء مثل الرعاية الصحية، والسفر، والخدمات المالية، وإعترفت الشركة أنَّ مندوبيها لم يتمكنوا من إضافة قيمة حقيقية إلى العملاء حتى إكتسبوا خبرة أكبر منهم أنفسهم في مجالات أعمالهم.

المهارات: من هو الذي يمتلك مهارات أكثر في التفاوض؟ العملاء هذه الأيام يقومون بقرارات شراء أكثر من قبل، وهم في تحسن مستمر مع هذه القرارات، كما أنَّ الكثير من العملاء قد حضر حلقات دراسية ومؤتمرات لتحسين مهاراتهم التفاوضية، وهذا يعني أنهم إكتسبوا المزيد من القدرة على التفاوض، بالمقابل يجب عليك كرجل أعمال متخصص في المبيعات أن تعمل باستمرار على تحسين مهاراتك عموماً والتفاوضية خصوصاً لمجرد الإستمرار في البقاء وملاحقة العملاء.

***

هل فكرت يوماً بتعريف التفاوض؟ الكثير يجهل معناه ويعتبره معركة لابد من الإنتصار فيها، فالتفاوض وبكل بساطة عبارة عن محاولة يقوم بها طرفان بغية الوصول إلى حالة قَبول متبادلة ترضيهم معاً، كما أنه لا ينبغي أن تنتهي برابح وخاسر، فهي ليست معركة لابد من الإنتصار فيها، فالمعارك لا يكون فيها

تنازلات وهي إما ربح أو خسارة، أما التفاض فيشمل في طيَّاته تنازلات من قِبَل الطرفين إذا ما قبلوا الدخول فيه.

كيف لنا أن نغذي مصادر قوة التفاوض الثمانية بما يعود علينا بالنفع والربح؟ فالطرق المطروحة آلياتها ليست محصورة بما ستقرأه هنا، وهي تعتمد بطبيعة الحال على ثقافة المكان الذي تعمل فيه، ومن الممكن تطوير هذه المصادر بما يتناسب مع المكان الذي تعقد فيه صفقاتك التجارية:

الحاجة: لتغذية قوة الحاجة، إكتشف المزيد من الإحتياجات الهامة للعميل، فكّر فيه وضع نفسك مكانه وتخيل كل ما يعانيه، فكّر في مشكلاته التي يواجهها والتي أنت فعلاً قادر على حلِّها، ماذا لو قرر العميل إهمال الحلول المطروحة وعدم التفاعل معها؟ ماذا سيكون الضرر عليه وعلى عمله؟ إذا كان الضرر والخسارة هامَّين للعميل فأنت تملك القوة، أما إن لم يكن كذلك فأنت لا تملك شيئاً. وإذا لم تكن تعلم مدى الضرر الذي سيلحق بالعميل وتكلفة خسارته جرَّاء تجاهله لمنتجك وعدم إدراكه لإحتياجاته والعواقب الناتجة عن ذلك التجاهل، فأنت لم تكتشف بعد إحتياجات العميل الحقيقية، والسؤال الآن، هل لديك المقدرة للعودة ومعرفة الجواب؟

الخيارات: لتغذية قوة الخيارات، لابد من التأثير في معايير الشراء لدى العميل في وقت مبكّر جداً... أي في مرحلة بدايات عملية البيع، حاول بقوة وكافح من أجل إقناع العميل بمزايا



منتجاتك المقدمة قبل الوصول إلى مرحلة طلب تقديم العروض (Request For Proposal – RFP) من قِبَل المنافسين في السوق، لأنك وبكل بساطة ستحدد خيارات العميل والتي ستصب في صالحك وصالح منتجاتك.

الوقت: لتغذية قوة الوقت، لابد من معرفة إن كان العميل يملك الوقت الكافي ليبحث عن خيارات أخرى أم لا، فعامل الوقت من أهم المصادر الثمانية التي من الممكن أن تكون منطلق التحكم بالمفاوضات، فإن كنت على إطلاع بوضع العميل، ستعلم يقيناً إن كان الوقت عامل قوة لك أم لا، فطريقة تصرف العميل وملاحقته لك بشكل يومي وإصراره في الحصول على العرض الخاص بك بشكل سريع، مؤشر على أنَّ وقت العميل قد أزف وآخر موعد لإنجاز عمله قد حان وإدارته تلاحقه لرفع التقرير النهائي، إسأل العميل كم من الوقت مازال متاحاً حتى تُقدم له العرض، فإن كان جوابة البارحة – كناية عن العجلة – فالوقت في صالحك، أخبر العميل أنَّ العجلة في تقديم العرض لن تمكنه من الحصول على سعر منخفض، فإن كان جوابه أنَّ السعر غير مهم الآن، فالوقت في صالحك، والأهم من ذلك كله أن تجعل العميل يضع ثقته فيك وفي شركتك من خلال إيمانه بأنك لن تخذله وستوفر له الحل المطلوب رغم ضيق الوقت.

العلاقات: لتغذية قوة العلاقات، وهذا بالطبع العمل الأهم الذي يجب عليك العمل عليه مُسبقاً حتى يكون له قيمة، لتحصل على علاقة متينة مع العميل تنفعك في المفاوضات، لابد من أن تعمل عن قرب من العميل حتى تُشعره بأنك الصديق الذي

يكترث لحاله، ولا تشعره أنك بائع، حاول تناول المواضيع العامة والخاصة الممتعة قبل أن تبدأ معه أي موضوع يخص العمل أو الصفقة، لا تكن في عجلة من أمرك وأنت تتحدث إليه، إستمع وأنصت، أشعره أن كل وقتك له، ولا تزره كل يوم حتى لا يمل منك، إن كان العميل في منشأة كبيرة وتحتاج الكثير من الحلول الخاصة بمنتجاتك، فلا بأس من زيارته يوماً بعد يوم، أو ثلاثة أيام في الاسبوع، وليس بالضرورة أن يكون هنالك موعد مُسبق لزيارة العميل، فقط أطرق عليه الباب وسلم عليه وإسأله إن كان الوقت مناسباً للتحدث، كن خفيفاً لطيفاً في مرحلة كسب الثقة ولا تشعره أن زيارتك له تتطلب تحضيرات مسبقه تستهلك وقته، ولا تكن ثقيل الظل ينفر منك الجميع بمجرد رؤيتك، لأنك هكذا لن تكون موضع ترحاب، فغالباً ما يكون الحل الذي يرجوه العميل موجوداً في منتجاتك، ولكنه لا يعلم ذلك، وكل ما تحتاج إليه أنت الفرصة للتحدث إليه كي تشرح له ما يبحث عنه، وأفضل طريقة لحدوث ذلك يكون عن طريق العلاقات.

الإستثمار: لتغذية قوة الإستثمار، إجعل عميلك في مرحلة صنع القرار قريباً منك ومن منتجاتك بشكل حيّ، فبدلاً من إعطاءه كتيب المنتج أو مطبوعات تشرحه، قم بدعوته إلى إحدى المنشآت التي سبق لك أن طبقت فيها الحلول المُقدَمة وأره المنتج حيّاً يعمل أمامه، أشعره بقوتك وقوة منتجك المُطبق، فكلما زادت طاقة العميل المبذولة في التعرف بمنتجك، كلما أصبح أكثر إلتزاماً به وكلما أصبح صنع القرار في صالحك وقوة الإستثمار لك.

المصداقية: لتغذية قوة المصداقية، أحصل على شهادة شكر وعرفان من أكبر عملاءك، إسأل أفضل عملاءك عن الميّـزات التي وجدوها في منتجك وكيـف إسـتطاعوا مـن خلالـه تحقيـق نتـائج مبهرة، ستتفاجأ من النتائج التي ستحصدها من ذلك.

المعرفة: لتغذية قوة المعرفة، إسأل أكبر قدر من الأسـئلة في مرحلة عملية البيـع حتـى تـتفهم حاجيـات العميـل بـشكل أكـبر وأحصل على المعلومات التي تهمك وتهم العميل معاً، وحتى تتأكد من مصداقية الأجوبة التي حصلت عليها، لابد لـك مـن الإعـتماد على أكثـر مـن مـصدر في جمـع المعلومـات، فـإذا مـا حـاول قـسم المشتريات في شركة العميل تضليلك للـتخلص منـك، سـتكون في أوج إستعدادك لمواجهة الموقف بقوة معرفتك.

المهارات: لتغذية قـوة المهـارات، إلتحـق بمدرسـة فنـون المفاوضات وكـن تلميـذاً فيهـا، إسـأل أفـضل المفاوضـين الـذين تعرفت إليهم كيف تمكنوا من بلوغ ما بلغوه، إقتني أفضل الكتـب والأشرطة السمعية والمرئية المتخصصة في فنون المفاوضات، شارك في المؤتمرات والمناسبات الخاصة بفنـون المفاوضـات، بكـل تأكيـد يمكنك أن تكون من كبـار المفاوضـين، ولكـن ذلـك لـن يحـصل عَرَضيّاً أو عن طريق الصدفة، كن عـلى يقـين أنـك عنـدما تـشحذ مهاراتك في مجال المبيعات، فإنَّ ذلك سيمكنك من كسب المزيد من المال، والتفاوض مـن أهـم المهـارات المطلوبـة في رجـل المبيعـات خصوصاً وعالم المال والأعمال عموماً.

وبعدما تعرضنا للمصادر الثمانية لقوة التفاوض، سأتطرق لمسألة التفاوض نفسها وشرح ماهيَّـتها، فهي عملية حساسة لابـد



من التحضير لها ودراستها بشكل جماعي مع كل أعضاء فريق العمل لديك قبل الإجتماع بالعميل، ولا تتردد في طلب أي مساعدة من داخل أو خارج الشركة للتجهز للقاء العميل، فلا يوجد أسوأ من أن تذهب للتفاوض وأنت لا تملك المعلومات المهمة والكافية للتفاوض، الشيء الذي سيؤدي إلى خسارات فادحة قد تكون عفوية وأنت لا تدري، عدى عن أنك لن تستطيع أن تنطق بأي كلمة ذات قيمة.

من الشروحات الوافية التي أعجبتني لمراحل عملية التفاوض، ما قرأته في إحدى كتابات شركة (Business Ability) والتي شبّهت مراحل عملية التفاوض بقشور البصلة، كما يلي:

الجزء المركزي: وهي المرحلة التي يتفق مديري الشركة على أهميتها، وأهمية القيمة التي ستُضفيها على المفاوضات مع العميل، ويتم على إثرها إنتقاء المفاوض المناسب وفريق عمله ذو المهارات المناسبة لإدارة التفاوض مع العميل للوصول إلى تفاوض ناجح.

الطبقة الداخلية: وهي المرحلة التي يتم فيها الإعداد للمفاوضات وتحديد الأهداف ودراسة حالة العميل، ودراسة نقاط القوة والضعف لدى الطرفين، والتفكير بمبدأ فوز- فوز (Win-Win Stiuation) والتخطيط بشكل إحتياطي وإحترازي لما يمكن أن يكون، وعندما تتعمق في هذه المرحلة، ستتفهم عزيزي

القارئ لماذا تم إختيار البصلة دون غيرها لما تحتويه من مراحل عديدة.

الطبقة الخارجية: وهي المرحلة النهائية والتي يتم فيها الإجتماع مع العميل، وللحصول على أفضل النتائج يجب أن يُدار اللقاء بالتسلسل التالي: (نقاش، إقتراح، صفقة، إتفاق).

2

إستعرضنا في مقدمة إدارة التفاوض المصادر الثمانية للقوة التفاوضية و أهميتها في عملية التفاوض، كما تكلمنا في الجزء الأول من إدارة التفاوض عن كيفية إستخدام مصادر القوة الثمانية في الدورة الحياتية لعملية التفاوض، و اليوم سنتكلم عن الجزء الأهم في هذه الدورة ... صفات المفاوض الناجح، و ما هي الأمور التي يجب أن يتمتع بها المفاوض الحذق. في كثيرٍ من الأحيان نجد المفاوضين لا يفلحون في عملية التفاوض حتى مع الدورات العديدة التي يتلقونها، ما السبب يا ترى؟ لماذا نجد بعض المفاوضين أنجح من غيرهم؟

الأسباب كثيرة و متشعبة، سأقوم بسردها كما عودتكم من خلال عناصر رئيسية مع تفصيل كل عنصر على حدا ليسهل الفهم و الإسترجاع المتناسب مع أجزاء العقل البشري المبني على أساس الإستيعاب الجزئي لا الكلي.

الموقف – Attitude: المفاوض الناجح لديه القدرة على تحصيل النتائج الإيجابية بواسطة مواقفه الإيجابية (Positive



Attitude) تجاه الطرف الآخر و تفكيره الإيجابي لما يرى و يسمع، المفاوض الناجح دائماً ينظر إلى نصف الكأس الممتلئ و يتجاهل النصف الفارغ، لابد من إدراك أنَّ كل تفاوض ينتج عنه أحد الإحتمالات الأربعة التالية: (خسارة - خسارة)، (فوز - خسارة)، (خسارة - فوز)، (فوز - فوز)، المفاوض الناجح يضع نصب عينيه نتائج (فوز - فوز) عندما يدخل المفاوضات، و لا يرضى بالخسارة لا لنفسه و لا للطرف الآخر، ليس من الإحترافية و لا من أخلاقيات العمل و التفاوض أن يشعر الطرف الآخر أو العميل أنه تم خداعه أو التحايل عليه، كما أنَّ أحد الطرفين لن يشعر أنه قد حصل على صفقة جيدة أو أنَّ أحدهم قد حصل على أكثر مما يستحق، هذا لن يجدي لا على المدى القريب و لا البعيد.

الخبرة - Experiance: بكل تأكيد أنَّ الخبرة تلعب الدور الأهم في فن التفاوض، فالمفاوض الناجح هو المفاوض المحنك صاحب الخبرة ذو الطموح العالي و الفهم الحقيقي لمصادر القوة التفاوضية الثمانية مهما كان موضوع التفاوض، فعليه أن يتمتع بقدرة تحكم بنفسه تحت ضغط المفاوضات و يُبقي ذهنه نقيّاً مهما إشتدت الوطأة عليه، و يُبقي عقله مُنفتحاً مع مرونة في التعامل، و يُدرك أنَّ التنازل في بعض الأحيان لكسب أمور أكثر أهمية ليس ضعفاً أو إنهزاماً، فهو لا يقوم بتنازلات كبيرة تفقده معنى التفاوض، وإن تنازل... فهو يتنازل عن الأمور الصغيرة التي لا تُذكر، و يُصورها للطرف الآخر على أنها تنازلات ضخمة لابد من تقديرها، فالتمرس و العمل الطويل يُكسب المفاوض خبرة في



إستخدام مصادر القوة الثمانية، و لو خرجنا من النطاق النظري و إنتقلنا إلى النطاق العملي على أرض الواقع لوجدنا أنَّ إستخدام مصادر القوة التفاوضية الثمانية ليس بالأمر السهل، فهي تحتاج إلى خبرة عملية حقيقية ليتمكن المفاوض من إدارة التفاوض كما ينبغى وفق الأسس و المعايير المهنية العريقة و المُعتبَرة.

التخطيط – Planning: المفاوض الناجح يتجهز لمفاوضاته و يفهمها قبل الوقت المحدد و لا يجعل من نفسه ضحية للوقت، ضعف التخطيط يجعل المفاوض يتنازل عن أمور مهمة وكبيرة بالفعل مما يجعله يندم عليها فيما بعد، لابد من دراسة الأحداث الحقيقية للصفقة و فهمها قبل الشروع في التفاوض، و هذا يتطلب فهم ومراجعة ماضي التعاملات مع العميل، حتى تفهم الأحداث المهمة و تبني عليها خططك، لا تذهب إلى التفاوض و أنت لا تعلم الماضي الحقيقي للتعاملات بين شركتك و العميل.

العمل الجماعي – Team Working: العمل الجماعي مع فريق عمل متخصص قبل و بعد عملية التفاوض من الأمور المهمة بكل تأكيد، و هي تعتمد على حجم الصفقة و أهميتها التي من المفترض التفاوض عليها، فلابد من عقد جلسات عصف ذهني (Brainstorming) داخلية للخروج بأفضل أجندة للتفاوض، فلا ينبغي للمفاوض أن يخطط أو يذهب وحده للتفاوض، على الأقل لابد أن يكون هنالك شخصين آخرين معه، واحد لكتابة النقاط المهمة للإجتماع، و الآخر للإستماع و مراقبة الحوار التفاوضي، لأنه غالباً ما يفقد المفاوض الرئيسي التركيز على بعض

النقاط المهمة و الأمور التي قد تطرأ على النقاش بسبب إنشغاله في تجهيز الردود، فيقوم المراقب بإبلاغ ملاحظاته للمفاوض في فترات الإستراحة، أو يكتبها مباشرة ويضعها أمامه على ورقة إن كان الأمر طارئاً لا يحتمل التأجيل.

الأولوية – Priority: المفاوض الناجح يبحث عن القوة في التفاوض و يبدأ من النقاط الأقوى، لأنه مُدرك لدورة حياة التفاوض من الألف إلى الياء، كما أنه مدرك لنقاط القوة و الضعف لدى الطرفين، فهو لا ينبغي له أن يركز على سفاسف الأمور التي لا تجدي نفعاً، لابد له من التركيز على الأمور الكبيرة و المهمة لكلا الطرفين، لابد له من ترتيب أولويات الحوار، و هذا يتطلب تجهيزات مسبقة مع العميل و دراستها مع مديريه و أعضاء فريقه في التفاوض حتى يكون التفاوض مثمراً و ذو نتيجة نافعة.

الإتصال – Communication: المفاوضات حالها حال إدارة المشروعات و العلوم الإدارية الأخرى، إذ أنَّ الكثير من المفاوضات قد تفشل بسبب سوء التواصل مع العميل، فلابد من إتقان فنون التواصل مع الطرف الآخر و على رأسها حسن الإنصات الذي يمكن المفاوض من القدرة على الفهم وتبادل الحوار، فلابد للمفاوض من أن يضع نفسه في مكان العميل حتى يتفهم موقفه و يقترح عليه حلولاً مُجديَّة إن كان بالمقدور، و هذا كله يتطلب إتقان فنون التواصل مع الإصغاء التام للطرف الآخر و التعبير بشكل محترف مما يجعله يوصل المعلومة إلى العميل دون أدنى مشقة.

لغة الجسد – Body Language: من فنون التواصل التي يجب على المفاوض الناجح إتقانها هي لغة الجسد، ففهم حركات و تصرفات و إيماءات الطرف الآخر ستمكنك من فهم حالة العميل، بالمقابل، لغة الجسد ستمكن الطرف الآخر من فهم مدى قبولك له و رغبتك في التفاوض معه، كما تمكنه من أن يفهم الموقع الذي ترى نفسك فيه، أهو موقع قوة أم ضعف، و اعلم عزيزي القارئ أن الدراسات قد أثبتت أنَّ لغة الجسد تُشكل 66٪ من حجم الإتصال مع العميل، كما يُشكل الإتصال الصوتي 27٪ منه، و الإتصال اللفظي 7٪.

الإعتراضات – Objections: لابد للمفاوض المتمكن من إدارة الموانع و الإعتراضات التي قد تظهر خلال عملية التفاوض و التي قد تؤثر سلباً على المجريات بحيث تفشل كل محاولات التفاوض، الإستسلام مباشرة دون فهم الأسباب يهدم فكرة التفاوض نفسها و يفقدها معناها، إذ جُعل التفاوض للنقاش و التباحث و الإكثار من الأسئلة التفصيلية، فلعل أحد الطرفين متمنع بهدف الحصول على ميزة ما و هو لا يريد أن يقولها صراحة حتى لا تُحسب عليه نقطة، فإذا تابعت معه النقاش و لو كان ذلك في جلسات متعددة، ستعلم منه ما الذي يريده حقاً، و لك أن تُقرر وقتها إن كان شيئاً مهماً لك بالفعل أم لا، لعله شيء بسيط لن يكلفك شيئاً، امنحه إياه و اكسب نقاط قوة لصالحك، المفاوض الناجح يعلم أنه كما يأخذ يُعطي، حسب الزمان و المكان و الظروف المتاحة، و أحياناً لابد له من أن يُبادر بالعطاء البسيط لكسب ثقة الطرف الآخر و إثبات حسن النية و مدى الجديَّة في



التفاوض، التفاوض عملية متبادلة بين الطرفين من ناحية التنازلات حسب تواجد نقاط القوة و الضعف لكلا الطرفين. غالباً ما يحدث في المفاوضات عوائق تمنع كلا الطرفين من الوصول إلى إتفاق، و هذا ما يجعل الدورة الحياتية لعملية التفاوض صعبة للغاية، لاحظ أنك تستخدم المصادر الثمانية للقوة التفاوضية بشكل رائع و تتفهم لغة جسد العميل، و مع ذلك مازال هنالك عوائق تمنع من الوصول إلى إتفاق لعقد صفقة، المفاوض الناجح هو الذي عندما يصل إلى مرحلة الإنغلاق و الإعتراض من قِبَل الطرف الآخر، يستمر في التفاوض و يصرّ على الوصول إلى إتفاق نهائي ذو معنى، فلابد من أن يستمر في محاورة العميل و يكافح من أجل فهم وجهة نظره، و لماذا هذه العوائق موجودة، هل لأنَّ العميل لديه سعر أفضل؟ أم أنه غير مقتنع بالمنتج؟ أم أنه يعتقد أن الصفقة غير مجدية و ليس فيها أي عوامل نجاح لصالحه أو ضرورة حقيقية؟ أم أنَّ الوقت غير مناسب؟ أم أنه لديه موقف ما سلبي تجاه المفاوض؟ من الممكن أن تستمر المفاوضات أياماً طويلة بهدف عقد الصفقة أو الوصول إلى حل بخصوص مشكلة ما، لكن الأمر يتطلب فهم الموانع و الإعتراضات التي تجعل العميل يمتنع عن الوصول إلى حل يرضي الطرفين، كما أنه من الطبيعي في بعض المواقف ألاَّ يصل الطرفان إلى إتفاق، و هذا يحدث حتى مع المفاوض الناجح.

البديهة – Intuition: المفاوض الناجح يمتلك سرعة بديهة متميزة و حاضرة دائماً في المواقف المهمة، بعض النقاط في التفاوض

تستلزم حضور البديهة التي تُعين على إلتقاط النقاط المهمة بدلاً من السهو عنها أو إغفالها.

الثقافــة – Culture: بــالطبع كــما هــو الحــال في إدارة المشروعات و العلوم الإدارية الأخرى، لابـد للمفـاوض النـاجح من فهم ثقافة الطرف الآخر قبل الحكم على سـلوكه و ردَّات فعلـه اللفظية و الجسدية، فهي تختلف من ثقافة إلى أخرى، فالقـدرة عـلى التواصل ستتحسن إن إستطاع المفاوض أن يتفهم ثقافـة و عـادات الطرف الآخر في التعامل مع: (العمر، الجنس، الحالة الإجتماعيـة، الخصوصية، المصطلحات و التعابير، القبول و الخضوع ... إلخ)، فكلما تفهمت ثقافة الطرف الآخر كلما تمكنت من التفاوض بشكل أفضل.

دعوني أستهل هذه الفقـرة والتـي سـنبحث فيهـا تقنيـات إدراة التفاوض التي أوجزها بالنقاط السبعة التالية:

أطلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه.
أظهر الدهشة والذهول عند العرض الأول.
لا تقول نعم للعرض الأول مهما يكن.
لا تجعل تنازلك الأول كبيراً.
لا تتنازل في التفاوض حتى تحصل على شيء بالمقابل.
إستخدم تقنية (شخص طيب / شخص شرير).
لا تبدأ و لا توافق على تقسيم الفرق المالي.



أبـدأ اليـوم بالنقطـة الأولى مـن تقنيـات إدارة التفـاوض: (أطلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه)، والتي تعد واحدة من أهـم تقنيـات قـوة التفـاوض الرئيـسية، ومـن ثـم سـأتطرق للبقيـة في الأسابيع القادمة بـإذن الله تعـالى، وأقـول في شرح النقطـة الأولى، أنك لابد من أن تطلب دائماً من الطرف الآخر في جلسة التفـاوض الأولية أكثر مما تتوقع الحصول عليه، لأن الأمور المرجـو تحـصيلها لا تتـسنى إلاً بـذلك، فقـد ذهـب "هنـري كـسنجر - Henry Kissinger" وزير الخارجية الأمريكـي الأسـبق إلى حـد القـول: (الفاعلية على طاولة التفاوض تعتمد على المبالغـة في مطالـب كـل طرف)، جملة تستحق التدبر، لماذا يجـب عـلي أن أطلـب أكثـر ممـا أتوقع الحصول عليه؟ فكر معي في بعض الأسباب التالية:

لماذا يجب عليك أن تطلب من البائع خصومات أكثـر مـن التي تتوقع أن تحصل عليها؟

لماذا يجب عليك أن تطلب من مديرك أن يمنحـك جناحـاً ملكياً في الفندق الذي تنزل فيه في رحلات العمل، مع أنك تعتقـد أنك سـتكون محظوظـاً لـو حـصلت عـلى مكتـب خـاص لـك في عملك؟

إذا كنت في مقابلة عمل، لماذا يجب عليك أن تطلـب راتبـاً أكبر مع ميزات إضافية أكثـر مـن التـي تعتقـد أنـه بمقـدورهم أن يوفروها؟

إذا كنت غير راضٍ عن وجبة الطعام في المطعم، لماذا يجب عليك أن تطلب من مدير المطعم أن يلغي كل الفاتورة، رغم أنك تعلم أنهم سيلغون من الفاتورة الجزء الذي لم يحظى بالرضى؟

وعلى صعيد المال والأعمال، إن كنت رجل مبيعات إسأل نفسك التالي:

إذا كنت مقتنعاً أنَّ العميل يرغب في توزيع العطاءات على أكثر من مقاول، لماذا يجب عليك أن تسأله بأن يمنحك كل العطاءات؟

لماذا تقدم للعميل قائمة بالأسعار الكاملة لمنتجاتك، رغم أنك تعلم أنها أغلى مما يدفعه العميل؟

لماذا يجب عليك أن تطلب من العميل الإستثمار في منتجاتك الباهظة وأنت متأكد من أنه لا يملك ميزانية مالية لذلك وليس من الممكن له أبداً إنفاق تلك المبالغ؟

لماذا يجب عليك الإفتراض أنَّ العميل يرغب في تمديد فترة ضمان الخدمات رغم علمك أنه لم يسبق له أن فعل ذلك من قبل؟

إذا أمعنت النظر في الأسئلة السابقة، من المحتمل أن تنتهي ببعض الأسباب المقنعة وراء ذلك، وستمكن من طلب أكثر مما تتوقع في المفاوضات القادمة، والجواب البديهي أنك بطلبك أكثر مما يتوقع الجميع يجعل لك مجالاً واسعاً في التفاوض، فإذا كنت تبيع، يمكنك دائماً النزول ولا يكنك أبداً الصعود، وإذا كنت تشتري، فيمكنك دائماً الصعود ولا يمكنك أبداً النزول، ولابد من فهم هذه النظرية بحيث أنه يمكنك أن تطير وتبالغ في المطالب،



ولكن يتوجب عليك طلب الحد الأقصى لما هو معقول في موقفك، فأنت لا تريد أن تكون أضحوكة للطرف الآخر أو سبباً في إلغاء المفاوضات قبل شروعها.

لكن ما الذي يجعلك فعلاً تطلب أكثر مما تتوقع في المفاوضات؟ تعال معي لنرى الدوافع الحقيقية وراء هذه التقنية، هنالك مبدأ تفاوضي يقول: (كلما قلت معرفتك بالطرف الآخر، كلما توجب عليك زيادة مطالبك في بدايات التفاوض) وذلك لسببين:

إذا بدأت التفاوض مع عميل، من الممكن أن تكون إفتراضاتك في غير محلها إذا كنت لا تعرفه ولا تعرف إحتياجاته جيداً، قد يكون على إستعداد لدفع أكثر مما تعتقد، وبالمقابل إذا كنت أنت العميل، فلعل البائع على إستعداد لأخذ أقل بكثير مما تظن.

إذا كانت علاقتك بالعميل جديدة، سوف تكون قادراً على تقديم تنازلات أكبر والظهور بمظهر المتعاون، هذا المظهر الذي يحبه العميل كثيراً، لذلك كلما إستطعت معرفة إحتياجات العميل، كلما إستعطت تعديل موقفك التفاوضي، وعلى العكس من ذلك، إذا كان الطرف الآخر لا يعرفك، فمن الممكن أن تكون مطالبه الأولية أكثر إفراطاً وإجحافاً في حقك.

تذكر أنه إذا كانت مطالبك تفوق الحد الأقصى من المعقول، لابد لك من إظهار بعض الليونة، لأنه إذا كان موقفك



الأولي للتفاوض مفرطاً وكان توجهك في التفاوض (إما أن تقبل أو ترفض – Take it or Leave it)، فتأكد تماماً أنَّ المفاوضات لن تبدأ، سيكون جواب الطرف الآخر بكل بساطة (إذاً ليس لدينا ما نتحدث عنه)، والمسألة بسيطة جداً، من الممكن تدارك البدايات المفرطة والمُبالغ فيها بإظهار بعض الليونة.

من الأمور التي تجعلك فعلاً تبالغ في مطالبك الأولية، هو أنك لا تعلم قَدَر اليوم الذي تنوي التفاوض فيه، لعل الله قد كتب لك رزقاً سهلاً تحصل عليه من بداية المفاوضات دون أدنى معاناة، وأيضاً كلما بدأت بسعرٍ أعلى كلما زاد إدراك العميل لقيمة ما هو مُقدِم على شراءه، فالنفس البشرية تحب كل ما هو ثمين، تدبر حولك كم من الأمور اليومية الكثيرة التي نشتريها ونضحي لأجلها بمزيد من المال بسبب إسم المنتج المعروف، مع العلم أنّ السلعة يمكن أن تكون ركيكة نوعاً ما ... ومع ذلك نشتريها لاسمها فقط، لذلك أجمل ما قال "وارن بافت – Warren Buffet" رجل الأعمال والمستثمر المشهور، أنه من الأمور التي ساعدته على جمع ثروته هو الإقتصاد في الإنفاق، إذ أنه لم يتتبع إسم المنتج – الماركة – يوماً، بل كان يرتضي لنفسه كل ما هو مناسب ومريح وسعره مقبول.

من ناحية أخرى، قارن موقفك إذا أقبلت على مقابلة وظيفية وطلبت أكثر مما تستحق، سيرسخ الإنطباع الأول في ذهن المدير أنك تستحق هذا الراتب، وكذلك إن أردت بيع سيارتك وطلبت أكثر من سعرها في السوق، فسيرسخ في ذهن المشتري أنه



من الممكن للمركبة فعلاً أن تستحق هذا المال، إذاً لا بد من فهم النفس البشرية جيداً والتي تحب كل ما هو ثمين، هذا الفهم يمكّن رجل المبيعات من نيل مراده بأقل جهد.

أيضاً لاحظ نقطة غاية في الأهمية، أنك كلما بالغت في المطالب الأولية للتفاوض، كلما بذلك تمكنت أكثر من إدارة (الإعتراضات – Objections) أو (طُرُق مسدودة – Deadlocks) الذي قد يطرأ على التفاوض بشكل عفوي وطبيعي، وهذه الموانع تكلمنا عنها في الجزء الثاني من إدارة التفاوض، والذي أود عزيزي القارئ إضافته اليوم وأرجو منك أن تتذكره دائماً، هو أنَّ طرفا التفاوض يخلقان هذه الموانع وهذا الجمود في التفاوض من دون قصد، وهذا يعود سببه إلى أنك لم تمتلك الشجاعة الكافية من أن تطلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه، فأصبحت في مأزق لا تحسد عليه، إذ لم يصبح لديك ما تفاوض عليه أو تتنازل عنه، دائماً أطلب أكثر مما تستحق واجعل لنفسك مجالاً للتفاوض، وتذكر دائماً أنَّ أسوأ شيء يمكن أن يحدث بعد إستخدام هذه التقنية هو أن تنال ما تستحقه فعلاً.

وأخيراً، أختم هذه التقنية بنقطة نفسية مهمة، فمن الأسباب التي تجعلك تطلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه، هو خلقك لمناخ يشعر فيه الطرف الآخر أنه انتصر عندما بدأت أنت بالتنازل، لأنك إذا ذهبت إلى العميل بأفضل سعر، فلن تترك له أي مجال يشعر من خلاله أنه إنتصر أو حصل على شيء ثمين.



دعونا نلخص النقاط الرئيسية لتقنية (طلب أكثر مما تتوقع الحصول عليه في إدارة المفاوضات):

من المحتمل أن تحصل فعلاً على ما طلبته من أول مرة.
تعطيك مجال أكبر في التفاوض.
ترفع من قيمة المنتج في تصور العميل.
تمنع إستمرار الإعتراضات أو طُرُق مسدودة.
تضفي جواً من النصر لدى الطرف الآخر.

4
(أظهر الدهشة والذهول عند العرض الأول)

ففي وقت عرض المقترحات وبالتحديد عندما يقوم الطرف الآخر بعرض مقترحه، وبدون أن تنطق بكلمة أظهر نوعاً من الدهشة والإنبهار معتمداً على حركات الوجه وإيماءات الجسد، هذا سيعطي إنطباعاً للطرف الآخر أنك تعتقد بأن عرضه ليس منطقياً وغير مقبول من قِبَلِك، فالمفاوضين المحنكين يعلمون تماماً أنه لابد لهم دائماً من إجفال ردة فعلهم الأولى مع إظهار الإنبهار والدهشة لمقترحات الطرف الآخر.

تخيل ماذا يحدث عندما تلتقي برسام في إحدى طرقات المنتجع الصيفي أثناء إجازتك ولم يعلن عن أي سعر لرسم اللوحة، وتسأله كم يكلف رسم اللوحة؟ فيجيبك 100 ريال، إذا لم تظهر إندهاشاً حول سعره ستكون كلمته التالية (وهنالك 50



ريال إضافية إذا أردتها ملونة!)، فعندما يقوم من حولك بتقديم عروضهم إليك سيراقبون للوهلة الأولى ردة فعلك على عروضهم، ففي أغلب الأحيان هم لا يتوقعون أنك ستقبل عروضهم مباشرةً من دون تفاوض، هم فقط ألقوا بعرضهم بين يديك ليروا ردة فعلك الأولى كيف ستكون.

في مثل هذه المواقف، الطرف الآخر قد لا يتوقع اللحظة التي قد توافق فيها على العرض، ولكنك إذا لم تظهر جفلة مع إندهاش ... سينطلق في التفكير آلياً مخاطباً نفسه: (من المحتمل أن أكون قادراً على إقناعه من أن يمضي قُدُماً مع العرض، أنا لا أتوقع منه أن يقبله، لذلك سأكون مفاوضاً صارماً لأرى لأي مدى يمكنني الصمود في التفاوض).

من الممتع في التفاوض أن تفاوض وأنت على دراية بعرض الطرف الآخر، فالتفاوض يبدأ وكلا الطرفين يحاول أن يجعل الطرف الآخر يُلقي بما في جعبته على الطاولة أولاً، ولكن بعد حين لابد لأحد الطرفين أن يُذيب الجليد ويبدأ بالطرح، فالبائع يمكن أن يقترح الحد الأعلى للمبلغ الذي يمكنه الوصول إليه مثل 2 مليون ريال، وهذا المبلغ أعلى من الحد المتوقع للعميل، ويتوقع أن العميل سيبدأ بالضحك ويقول بعض الكلمات مثل: (هل تعتقد حقاً أني سأدفع لك هذا المبلغ؟! عرضك غير واقعي ولا يقبله المنطق!)، وبدلاً من ذلك، صمت العميل ولم يُظهر أي إندهاش سوى أنه قال: (أعتقد أنني لست جاهزاً لمبلغ بهذا الحجم) ...



بعبارة أخرى ... تغير مجرى التفاوض، فقد كان البائع على إستعداد للهبوط بحدة إلى أقل من 500 ألف ريال، وعوضاً عن ذلك وبعد سماع رد العميل ونبرة صوته، قرر البائع أن يكون صارماً في التفاوض وأن ينزل قليلاً بالمبلغ إلى 1,8 مليون ريال ويثبت عليه بقوة.

الإندهاش والإجفال في ردات الفعل مهمة وحرجة جداً، لأن معظم الأشخاص يؤمنون بما يرون أكثر مما يسمعون، والحاسة البصرية تهيمن على معظم الأشخاص الذين تتعامل معهم أكثر من الحاسة السمعية، فمن الأفضل والأكثر أماناً لك أن تفترض بأن من تفاوضهم هم من البصريين، لأن دراسات (البرمجة اللغوية العصبية – Neuro-Linguistic Programming) تشير إلى أنَّ 70٪ من الناس بصريون.

إستذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (أظهر الدهشة والذهول عند العرض الأول):

من المحتمل أن الطرف الآخر لا يتوقع الحصول على ما طلبه من الوهلة الأولى، ولكن إذا لم تُظهر إندهاشاً وإجفالاً في ردات فعلك على عرضه، فمن المحتمل أن يحصل على ما طلبه بالفعل.

تنازل الطرف الآخر عادةً ما يكون بعد إظهار الإندهاش والجفول من قِبَلك، فإذا لم تفعل ... ستمكنه من أن يكون مفاوضاً صارماً.



إفترض دائماً بأن الطرف الآخر بصري، ما لم يكن لديك شيء آخر تعلمه عنه يمكنك أن تعتمده.

حتى لو لم تكن المفاوضات مع الطرف الآخر وجهاً لوجه، مازال بإمكانك إظهار الإندهاش والجفول عبر المحادثة الهاتفية والتي من الممكن أن تكون فعَّالة جداً أيضاً.

5

(لا تقل نعم للعرض الأول مهما يكن)

فحتى تكسب مزيداً من السلطة في إدارة التفاوض وتكون مفاوضاً قوياً، إيَّاك أن تقول "نعم" أو "موافق" للعرض الأول، لأنَّ هذا القبول السريع سيُطلق وبشكل مباشر فكرتان في ذهن الطرف الآخر سأتطرق لهما لاحقاً في هذا المقال.

تصور ماذا يمكن أن يحدث في عملية شراء ما، لنقل أنك تفكر في شراء مركبة ثانية، وقد قرأت إعلاناً منشوراً عن بيع سيارة بقيمة 30 ألف ريال، والسعر لمواصفات المركبة خيالي ورائع، وأخذك الحماس بحيث أنك هرعت إلى الإتصال بصاحب الإعلان خوفاً من أن يسبقك أحد إليه، وبعد تحديد موعد اللقاء وأنت في الطريق إليه، أخذت تفكر بأنه من الخطأ أن توافق مباشرة على سعر المركبة المعروض، وفي النهاية قررت أن تعرض عليهم مبلغ 24 ألف ريال وهو الحد الأدنى لما يمكن أن يعكسه ثمن المركبة في

السوق لترى ردة فعل البائع على العرض، وفي النهاية وصلت إلى منزل صاحب المركبة وأخذت تقلب النظر فيها وتتفحصها، ومن ثم تفحصت كيفية قيادتها وسيرها وقلت للبائع الذي رافقك في فحص القيادة هو وزوجته: (في الحقيقة هذه ليست المركبة التي أبحث عنها ولكني سأعطيكم مقابلها إن وافقتم 24 ألف ريال)، وانتظرت بعدها أن ينفجر غضبهم عليك لرخص ما عرضت، ولكن ما حدث فعلياً أنّ البائع نظر إلى زوجته وقال لها: (ماذا تعتقدين يا عزيزتي؟)، ردت الزوجة: (لنوافق على العرض وننتهي من مسألة بيعها) ... أليس هذا التبادل يجعلك تقفز من الفرح؟ ألا يسودك إعتقاد في هذه اللحظة أنك لا تصدق فعلاً ما فعلته من إنجاز في رفضك للعرض الأول والذي كنت تعتقد أنه ليس بمقدورك تخفيضه ريالاً واحداً؟

ما الذي سيخطر ببالك على الفور؟ أعتقد أنك ستفكر وقتها في أمرين إثنين لا ثالث لهما:

كان بمقدوري أن أحصل على أفضل من ذلك.

شيء ما ليس على ما يرام.

دعونا ننظر في كل من هذه الردود على حدا:

ردة الفعل الأولى (كان بمقدوري أن أحصل على أفضل من ذلك): الشيء الجدير بالإهتمام هنا أنّ هذا الأمر لا يمتّ للسعر بأي صلة، ولكنه يعتمد على ردة فعل الطرف الآخر – البائع – على العرض، فكر معي ... ماذا لو عرضت على صاحب



المركبة مبلغ 20 ألف ريال أو 18 ألف ريال، ووافق مباشرة في التو واللحظة؟ ألن تبقى معتقداً أنه كان بمقدورك أن تفاوض أفضل؟ وقس ذلك على تفاوض موظف جديد لراتب وظيفة ما، عندما تحصل على موافقة مباشرة على الراتب الذي طلبت من قِبَل الشركة التي تقابلك، ألن تبقى معتقداً أنه كان بمقدورك أن تصل إلى راتب أفضل؟

ردة الفعل الثانية (شيء ما ليس على ما يرام): عندما تحصل على الموافقة المباشرة من الطرف الآخر، سيخطر ببالك أنَّ هناك شيئاً ما في هذه الصفقة لا تفهمه، ربما بالمركبة شيء رديء وأنت لا تعلم، وتذهب بعدها إلى مركز خدمات المركبات لفحصها فحصاً دقيقاً ولا يظهر بها أي عطل أو خلل، وقد تعلنها بعد ذلك للبيع بما يزيد عن 35 ألف ريال وتكسب فيها جيداً.

ردود الفعل هذه ستخطر على بال أي شخص إذا قال أو قيل له "نعم" من المرة الأولى للعرض الأول، هذا مبدأ سهل الفهم في التفاوض، ولكن من الصعب أن نتذكره عندما نكون في غمرة التفاوض، فمن الممكن أن تكون قد برمجت نفسك مُسبقاً وشكلت صورة في ذهنك عن كيفية الرد المتوقع من قِبَل الطرف الآخر والتصور بهذا الشكل غاية في الخطورة.

قال "نابليون بونابرت – Napoleon Bonaparte" ذات مرة: (إنَّ الخطيئة التي لا تغتفر للقائد، أن يقوم بتشكيل صورة مفترضة لتصرفات العدو وردات فعله بطريقة معينة لحالة

هجوم معينة، في حين أنَّ ردة فعل العدو قد تكون مغـايرة تماماً)، إذاً أنت تتوقع من الطرف الآخر أن يـرفض عرضـك ويستـسخفه لقلته، والمفاجأة أنَّ الطرف الآخر قد وجد أنَّ عرضك معقول جداً أكثر مما توقعت أنت.

على سـبيل المثـال، أنـت صـاحب قطعـة أرض تحـاول أن تبيعها بأفضل سعر، وقد طلبـت فيهـا 100 ألـف ريـال، وجـاءك مشتري يعرض عليك 80 ألف ريال، وأنت رفضت الــ 80 ألـف ريال التي عرضها، ونزلت إلى 90 ألف ريال، وقد كنت تعتقد أنك من الممكن أن تنتهي مع المشتري إلى غايـة 85 ألـف ريـال، ولكـن تفاجئت أن المشتري وافق فـوراً عـلى عـرض الــ 90 ألـف ريـال، إعترف أنك مازالت تعتقد بها أنهم قـد قفـزوا لغايـة الــ 90 ألـف ريال ... هل كان بمقدورك القفز بهم أكثر؟ أو أنَّ هنالـك خطـب ما قد تغير في سوق العقار وأنا لا أدري به، فمن الممكـن أن تكـون قطعة الأرض التي عرضتها أصبحت تستحق أكثر مـن 100 ألـف ريال.

المفاوضون المحنكون حـذرون جـداً بـألاَّ يقعـوا في شرك قول كلمة "نعم" بـسرعة عـلى العـرض الأول أو حتـى اللاحـق، والتي ستُطلق مباشرة كما ذكرت في بدايـة المقـال فكرتـان في ذهـن الطرف الآخر:

كان بمقدوري أن أحصل على أفضل من ذلك: المفـاوض المحنك لن يقول لأحد عن شعوره بأنـه قـد خـسر في التفـاوض، ولكنه سيحفرها في ذهنه معتقداً: (في المرة القادمة التي أتعامل فيها



مع هذا الشخص، سأكون مفاوضاً صارماً، ولن أترك لـه أي مـال على الطاولة).

شيء ما ليس على ما يرام: رفض العرض الأول قد يكـون صعباً، لا سيما إذا كنت أنت الشخص الذي يدعو الطـرف الآخـر منذ أشهر للتفاوض، وعندما كدت أن تفقد الأمل، جاءك الطـرف الآخر بعرضه مجيباً دعوتك، فاعلم أنه سيجرب أن ينتزع منـك مـا يقدر عليه، كن مفاوضاً قوياً وتذكر ألاَّ تقول "نعم" بسرعة.

تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (لا تقل نعـم للعـرض الأول مهما يكن):

إيَّـاك أن تقول "نعم" لعرض الطرف الآخر الأول، لأنهـا ستُطلق مباشرة فكرتان في ذهنك: (كان بمقدوري أن أحصل على أفضل من ذلك) و (شيء ما ليس على ما يرام).

الخطر الكبير يكمن في تشكيلك لصورة مـسبقة في ذهنـك عن كيفية الرد المتوقع من قِبَـل الطـرف الآخـر عـلى عرضـك في حين أنَّ ردوده قد تكون مغايرة بشكل كبير لما توقعت، كن جـاهزاً لهذه الإحتمالية، ولا تدعه يأخذك على حين غرة.

6
(لا تجعل تنازلك الأول كبيراً)

فحتى تربح المفاوضات، تعلَّم كيفية تضييق فرص التنازل لديك، كن حذراً في الفترة التفاوضية الممتدة حول الـسعر، بحيـث أنك لا تخلق نمطاً معيَّناً في الطريقة التي تقدم فيها التنازلات. لنقل



أنك في مرحلة بيع مركبة مستعملة، وكنت قد ذهبت للتفاوض بسعر 15 ألف ريال وبإمكانك أن تخفض السعر إلى 14 ألف ريال كحد أدنى إن إحتاج الأمر ذلك، إذاً أنت تملك ألف ريال رصيد تفاوضي للتنازل، وما يجب الإنتباه إليه أنَّ الطريقة التي سيتم التنازل بها عن الألف ريال حرجة جداً، فهناك العديد من الأخطاء التي يقع فيها الكثير لابد من تجنبها:

المساواة في حجم التنازل: هذا يعني أنَّ تخليك عن الألف ريال في التفاوض يساوي أربعة أضعاف قيمة الـ 250 ريال، تخيل ماذا يعتقد الطرف الآخر عندما تفعل ذلك، فهو لا يعلم رصيدك التفاوضي ولا إلى أي مدى يمكنه دفعك للتنازل، كل ما يعلمه أنه في كل مرة يدفعك فيها للتنازل يحصل على 250 ريال أخرى، لذلك سيبقى الطرف الآخر يحاول جاهداً دفعك للتنازل بكل ما أوتي من قوة، وفي الحقيقة من الخطأ أن تجعل تنازلك الثنائي على سبيل المثال مساوٍ لرصيدك التفاوضي كاملاً – الألف ريال، تخيل لو كنت أنت من سيشتري المركبة، وصاحب المركبة أقدم على تنازل بمقدار 250 ريال، وعندما ضغطت أنت عليه في التفاوض تنازل عن 250 ريال أخرى، ألا تراهن أنَّ تنازله القادم سيكون 250 ريال أيضاً؟

التنازل النهائي كبير: لنقل أنك قمت بالتنازل عن 600 ريال ومن ثم ألحقتها بالتنازل عن 400 ريال أخرى، وخلال التفاوض أبلغت الطرف الآخر ما يلي: (هذا هو الحد الأدنى الذي



يمكننا الوصول إليه، لا يمكنني التنازل عن ريال واحد بعد ذلك)، المشكلة هنا أنَّ تنازلك عن 400 ريال كتنازل نهائي هو تنازل كبير، الإحتمالية الآن أنَّ الطرف الآخر يعتقد جازماً أنَّ تنازلك عن 600 ريال ومن ثم إلحاقها بـ 400 ريال أخرى سيمكنه من الحصول على مبلغ لا يقل عن 100 ريال أخرى من رصيدك التفاوضي، فقال لك: (نحن نقترب من الإتفاق على سعر يرضينا جميعاً إذ إستطعت أن تتنازل عن 100 ريال أخرى)، أنت بطبيعة الحال رفضت وقلت له أنك لا تستطيع أن تخفض سعرك ولو بـ 10 ريالات، لأنك قلت له أنَّ هذا هو الحد الأدنى الذي يمكنك الوصول إليه، وردك هذا أدى إلى إنزعاج الطرف الآخر الذي يعتقد أنَّ تنازلك عن مبلغ 400 ريال يمكنك من التنازل عن مبلغ 10 ريالات تافهة، وأصبح يرى أنك صعب بشكل غير منطقي! إذاً إحترس من أن تجعل تنازلك النهائي كبيراً حتى لا تخلق عدائية لدى الطرف الآخر تجاهك.

لا تضع أبداً رصيدك التفاوضي كله على الطاولة: نموذج آخر من نماذج التفاوض على السعر، وهو أن تضع كل رصيدك التفاوضي الـ 1000 ريال على الطاولة كتنازل واحد وتخبر الطرف الآخر بكل إخلاص: (توفيراً للوقت والجهد، هذا كل ما أستطيع التنازل عنه)، إنَّ التفاوض على السعر بمثل هذه الطريقة يعتبر مشئوماً لا خير فيه، وستفاجأ عزيزي القارئ عندما تعلم أنَّ الغالبية العظمى من المفاوضين الغير محنكين يستخدمون هذه الطريقة في التفاوض على السعر، يقول "روجر داوسون – Roger Dawson" مؤلف كتاب "أسرار قوة التفاوض – Secrets of

"Power Negotiation" عن هذه الطريقة بأنها (نزع السلاح من جانب واحد)، ولعلك ستفكر الآن: (من هو الشخص الذي يعيش على هذه الكرة الأرضية الذي من شأنه أن يكون قادراً على أن يجعلني أقوم بمثل هذا الفعل الغبي؟)، الجواب سهل جداً، شخص ما تفقد مركبتك في الأمس وهاتفك اليوم قائلاً: (أنا بصدد شراء مركبة من ثلاث مركبات متساوية معروضة علي، من ضمنهم مركبتك، وقد جمعت الأسعار النهائية لكل مركبة، وبقي أن أعرف سعرك النهائي الذي يمكنك الوصول إليه حتى يتسنى لي المقارنة بين الأسعار المنافسة وأختار واحدة)، فإذا لم تكن من المفاوضين المهرة، ستفزع وتخفض سعرك حتى العظام، على الرغم من أنَّ المتصل لم يعطي أي ضمان لك أنه لن تكون هنالك جولة تفاوضية أخرى.

طريقة أخرى يستطيع الطرف الآخر النيل منك وجعلك تضع كل ما في جعبتك على الطاولة، حيلة: (لا نحب التفاوض!)، لشرح هذه الحيلة تخيل نفسك مندوب مبيعات يحاول إستقطاب عملاء جدد، وبينما أنت جالس تناقش قضية الأسعار، ينظر إليك العميل بنظرة الإخلاص اللامتناهية ويقول لك: (دعني أشرح لك طريقة عملنا في هذه المنشأة، عودة إلى عام 1926م عندما أسس صاحب العمل هذه المنشأة قال لنا: "دعونا نعامل المقاولين بطريقة حسنة ولا نفاوضهم على الأسعار، أطلبوا منهم السعر المنخفض النهائي الذي من الممكن الحصول عليه، بعد ذلك أخبروهم إذا كنا سنشتري أم لا"، إذاً هذه هي طريقتنا دائماً في العمل، لذلك أعطني سعرك النهائي وأنا سأعطيك القبول أو

الرفض لأننا لا نحب التفاوض هنا)، العميل يكذب عليك بكل تأكيد، هو يحب التفاوض، هذه رؤية تفاوضية أو نفاذ في البصيرة التفاوضية إذ إستطاع الطرف الآخر جعلك تقدم له كل تنازلاتك الممكنة قبل الشروع في التفاوض.

منح تنازل صغير لجس النبض: إعطاء تنازل صغير في بداية التفاوض لمعرفة ما يمكن أن يحدث يجعلك مغرٍ للطرف الآخر وفريسة سهلة له، بحيث أن تقول للطرف الآخر في بداية التفاوض: (من الممكن أن أعصر نفسي وأمنحك 100 ريال خصم من السعر، ولكن هذا حدي الأدنى)، إذا ما رفض الطرف الآخر، ستقول في نفسك: (هذا ليس سهلاً كما إعتقدت)، وتجد نفسك بعدها تعرض 200 ريال تنازلاً عن السعر الرئيسي، ومع ذلك لم يقبل الطرف الآخر بعرضك لشراء السيارة، فتذهب بجولة أخرى بتنازل 300 ريال، ومن ثم 400 ريال ولم يتبقى لك شيء في رصيدك التفاوضي تفاوض عليه، إذاً أنت أعطيتهم كل شيء، أترى ما الذي فعلته هنا؟ أنت بدأت بتنازل صغير ومن ثم بدأ التنازل يكبر، فبهذه الطريقة لن تفلح في الوصول إلى صفقة، لأنه في كل مرة يسألك الطرف الآخر مزيداً من التنازلات، ما يصب في صالح الطرف الآخر أكثر وأكثر، أنت بهذه الطريقة تبني نمطاً من التوقعات في ذهن الطرف الآخر. فالطريقة المثلى لعرض التنازلات هو أنت تبدأ بتنازل معقول من الممكن أن يضمن لك الصفقة، فمن الممكن أن تكون الـ 400 ريال ليست بعيدة عن خط المرمى، وتأكد بعدها إذا إضطررت لعرض المزيد من التنازلات المستقبلية، أن تكون أصغر وأصغر، فالتنازل الثاني يكون 300 ريال، ثم 200

ريال، ومن ثم 100 ريال، بتقليص حجم تنازلاتك ستتمكن من إقناع الطرف الآخر أنه قد تمكن فعلاً من دفعك إلى أبعد ما يمكنك الوصول إليه في التنازلات.

تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (لا تجعل تنازلك الأول كبيراً):

طريقتك في التنازل تخلق نمطاً من التوقعات في ذهن الطرف الآخر.

لا تجعل رصيدك التفاوضي للتنازل متساوياً، لأن الطرف الآخر سيبقى يدفعك للتنازل أكثر.

لا تجعل تنازلك النهائي كبيراً، لأنه يخلق شعوراً عدائياً لدى الطرف الآخر.

لا تفصح عن حجم رصيدك التفاوضي للطرف الآخر فقط لأنه يطلب منك العرض النهائي والأخير، أو لأنه يدعي أنه لا يحب التفاوض.

ضيِّق فرص تنازلك حتى تشعر الطرف الآخر أنه قد حصل على أفضل عرض لديك.

7

(لا تتنازل في التفاوض حتى تحصل على شيء بالمقابل)، فالمفاوض المتمكن يعلم أنه في أي وقت يطلب منه الطرف الآخر التنازل في المفاوضات، فإنه يجب عليه تلقائياً أن يطلب شيئاً ما بالمقابل، دعونا ننظر في عدة طرق لاستخدام مناورة المقايضة في التفاوض:

الحالة الأولى: لنقل أنك بعت منزلك وطلب منك المشتري أن ينقل بعض قطع أثاثه إلى مرأب المنزل قبل دخول موعد تسليم المنزل بثلاثة أيام، على الرغم من أنك لا تريد السماح له بالإنتقال إلى المنزل قبل حلول موعد التسليم، إلاّ أنك ترى أنّ هنالك ميِّزة في السماح له بإستخدام المرأب الخاص بالمنزل، حيث أنك ستحصل على مشاركة عاطفية من قِبَل المشتري تساعدك في تقليل المشكلات والعقبات التي من المرجَّح أن تطفو على السطح لحظة إغلاق الصفقة، إذاً أنت على الأغلب متشجع لهذا التنازل، ولكن عزيزي القارئ أريدك أن تتذكر القاعدة التالية: "مهما كان التنازل صغيراً وبسيطاً الذي يطلبه الطرف الآخر، دائماً أطلب شيئاً بالمقابل"، أخبر المشتري أنك ستناقش طلبه مع عائلتك لترى ماذا يعتقدون إزاءه، واسأله أيضاً: "إذا فعلنا ذلك لك، ماذا ستفعل لنا؟".

الحالة الثانية: إفترض أنك تبيع معدات رافعة للبناء، وقد قمت ببيع صفقة كبيرة لمتجر معدات بناء، وقد تم الإتفاق على موعد التوريد بناءاً على طلب العميل في منتصف شهر أغسطس، أي قبل موعد الإفتتاح بـ 30 يوماً، وبعد ذلك إتصل بك مدير العمليات لدي العميل وأبلغك بأنهم قد أنهوا أعمال بناء المتجر باكراً، وهم يرغبون الآن بتبكير موعد الإفتتاح ليكون في يوم عيد العمال بداية شهر مايو القادم، ويسألك: "هل هنالك أي طريقة تمكنك من توريد الرافعات يوم الأربعاء المقبل؟"، من المحتمل

أنك ستسعد في داخلك لهذا الطلب الذي يعني أنك ستحصل على المال أسرع مما توقعت، وتقـول في نفـسك بـالطبع يمكنني ذلـك، فالرافعات قابعة في مستودعاتنا ... بل يمكنني توريـدها غـداً إن شئت"، وعلى الرغم من رغبتك بقبول ذلك الطلب مـن العميـل، إلاّ أني مازلـت عزيـزي القـارئ أرغـب منـك إسـتخدام منـاورة المقايضة في التفاوض، أريدك أن تقول: "بكل صراحة، أنا لا أدري إن كان بالإمكان توريد الرافعات الأربعاء المقبل، يلزمني أن أتحقق من تـوفر الرافعـات في المـستودعات أولاً ومـن مواعيـد التـسليم الأخرى، ولكن إسمح لي أن أسألك: إذا إسـتطعنا تنفيـذ طلبـك، ماذا يمكنك أن تفعل لنا؟".

إعلم عزيزي القارئ أنه واحدة من ثلاثة أشياء سـتحدث عندما تسأل شيء بالمقابل:

من الممكن الحصول على شيء فوراً: مـن الممكـن لمـشتري منزلك أن يزيد الدفعة المالية الأولى، أو أن يشتري أثاثـك القـديم في المرأب. أما صاحب المتجر سيفكر فيما يمكنـه أن يغريـك كـي تورد الرافعات قبل موعدها، فيقول لك: "سأطلب من المحاسـب أن يحرر لك شيكاً بالمبلغ اليوم"، أو "أهتم بتوريد هـذه الرافعـات قبل موعدها، وأنا سأقوم بالعمل معك مجدداً عند إفتتـاح متجـري الآخر الجديد في ديسمبر المقبل".

طلبك لشيء بالمقابل يرفع من قيمة تنازلك: عنـدما نكـون في لحظة التفاوض، لماذا نتجاهـل تنازلاتنـا؟ دائـماً إجعـل الـصفقة



الكبرى تنتج منها، لعلك ستحتاج لها لاحقاً. بعد شحن مشتري المنزل لأثاثه إلى المرأب، خرجت معه في جوله حول المنزل وقد لاحظ المشتري أنَّ أحد مفاتيح الإنارة لا يعمل، وقد لاحظت أنَّ المشتري أخذ يتمتم أنه غير راض عما رأى، يمكنك القول: "هل تعلم كم سببت لنا إزعاجاً عندما أتحنا لك نقل أثاثك إلى المرأب، لقد فعلناه لأجلك أنت، والآن أريدك أن تتغاضى عن هذه المشكلة الصغيرة". قد تحتاج في وقت لاحق الذهاب إلى صاحب متجر المعدات لتقول له: "هل تذكر شهر أغسطس الماضي عندما احتجت أن أورد لك الرافعات باكراً؟ هل تعلم كم كان من الصعب إقناع إدارتي على إعادة وضع جدول زمني لجميع الشحنات؟ فعلنا ذلك من أجلك، لذلك لا تجعلني أنتظر نقودي، حرر لي شيكاً بالمبلغ واجعلني أقبض مالي اليوم". عندما ترفع من قيمة تنازلك، يمكنك أن تستفيد منه لاحقاً في المناورات التفاوضية.

توقف طاحونة الطلب المستمر في التنازل: هذا هو السبب الرئيسي لاستخدام مناورة المقايضة في التفاوض، فإذا علم الطرف الآخر أنك في كل مرة يطلب فيها تنازلاً من طرفك ستطلب شيئاً بالمقابل، سيتوقف عن طلب المزيد من التنازلات لأنها عملية مكلفة، وبهذا ستتوقف عملية الطحن التفاوضية في طلب المزيد والمزيد من التنازلات.

أرجو منك عزيزي القارئ إستخدام كلمات مناورة المقايضة حرفياً كما ذكرتها لك اليوم دون تغيير، إذا قمت بتغيير كلمة واحدة منها، من الممكن أن تحدث الجملة تغيراً هائلاً في

المعنى، على سبيل المثال قمت بتغيير الجملة من: "إذا إستطعنا فعل ذلك لك، ماذا يمكنك أن تفعل لنا؟" إلى "إذا فعلنا ذلك لك، لابد من أن تفعل ذلك لنا"، بهذا التغيير العنيف ستحدث صدىً سلبياً على مجريات التفاوض وتقلب الطاولة عليك، أنت قلبت التفاوض إلى مواجهة قاسية في لحظة حساسة جداً للطرف الآخر الذي يتعرض للضغط ويطلب منك أن تُسدي له خدمة.

بالطبع إذا حاولت أن تستفيد من الموقف إيجابياً بطلب شيء بعينه بالمقابل، قد ينفجر التفاوض في وجهك، ولكن عندما تسأل ما يجب عليهم أن يعطوك بالمقابل، لا تتكلم بصيغة الجزم والقدرة، ولكن ناور قائلاً: "أنا لا أعتقد أني قادر على جعل الإدراة توافق على ذلك، إلاَّ إذا كنت موافقاً على دفع نفقات التوريد" أو "إلاَّ إذا كنت جاهزاً على تبكير موعد الدفعات المالية".

تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (لا تتنازل في التفاوض حتى تحصل على شيء بالمقابل):

دائماً أطلب شيئاً من الطرف الأخر مقابل التنازلات الصغيرة.

إستخدم هذا التعبير: "إذا إستطعنا فعل ذلك لك، ماذا يمكنك أن تفعل لنا؟".



دائماً يمكنك أخذ شيء بالمقابل، أو رفع قيمة تنازلك أمام الطرف الآخر من أجل مقايضة لاحقة.

أهم شي أن توقف طاحونة طلب التنازل المستمر من قِبَل الطرف الآخر.

لا تغيِّر كلمات طلب المقايضة وتسأل عن شيء بعينه بالمقابل، لأنك ستحول التفاوض إلى مواجهة قاسية.

8

(شخص طيب / شخص شرير) والتي تعتبر من أفضل تقنيات إدارة التفاوض ومناوراته، وأول من كتب عن هذه التقنية هو الكاتب والروائي الإنجليزي " تشارلز ديكينز 1812 – 1870م" في روايته الشهيرة " توقعات كبيرة ".

في المشهد الإفتتاحي للرواية، يكون الشاب بطل الرواية في المقبرة عندما يخرج عليه من بين الضباب رجل شرير كبير الحجم ... مرعب جداً، هذا الرجل سجين ومُدان بجريمة، وقد كانت السلاسل تقيد قدماه. طلب السجين من الشاب أن يذهب إلى القرية ويأتي له بطعام ومِبرَد حتى يتمكن من إزالة السلاسل. لقد كان السجين في معضلة، ولكنه أراد أن يُخيف الشاب ليستجيب إلى طلبه، وبالمقابل يجب على السجين أن لا يضع كثيراً من الضغوط على الشاب حتى لا يتجمد في مكانه من الخوف، أو ينطلق كالسهم ليبلغ شرطة البلدة.

الحلّ لمشكلة السجين هو إستخدام حيلة (شخص طيب / شخص شرير)، فقال السجين ليؤثر على الشاب: " في الحقيقة أنت تروق لي، وإستحالة أن أقوم بأي عمل يؤذيك، ولكن يجب أن أقول لك أنه خلف هذا الضباب يوجد صديق لي ينتظر، ومن الممكن أن يكون شريراً ومؤذياً، وأنا وحدي من يستطيع التصدي له والتحكم به، فإذا لم تساعدني لكي أتحرر من هذه السلاسل، فمن الممكن أن يقوم صديقي بمطاردتك، لذلك يجب عليك مساعدتي، هل أنت تفهمني؟ " (شخص طيب / شخص شرير) حيلة أكثر من رائعة لوضع العبء على الطرف الآخر وبدون مواجهة أو عداوة.

أنا متأكد عزيزي القارئ من أنك قد شاهدت مثل تلك الحيل في أفلام هوليود البوليسية، مذنب يؤتى به إلى قسم الشرطة، ويقوم الشرطي الأول بإستجوابه بإنتظام وبكل خشونة وقساوة مع نظرات وضيعة وحاقدة، كما تتوالى التهديدات على المتهم بما سيلحقه من عقوبات إذا لم يُقر ويعترف، ومن ثم ينسحب الشرطي الأول من غرفة التحقيق بسبب هاتف جاءه، وبعدها وبثوان معدودة، يأتي الشرطي الثاني اللطيف وبكل رقة يعرض على المتهم سيجارة وكوب من القهوة، مع نظرات رحيمة يجالسه، ويصبح الحديث شيقاً وكأن المتهم صديق قديم للشرطي ويقول له: " إسمع يا صديقي، ليس الأمر بهذا السوء الذي تراه، أنا أعلم القيود التي عليك، ولكنك تروق لي، لماذا لا تدعني أساعدك؟ ".



إنه إغراء حقيقي عندما تعتقد أن الـ (الشخص الطيب) يقف إلى جانبك، والحقيقة بطبيعة الحال عكس ذلك تماماً، وبعد ذلك يمضي الشرطي اللطيف قُدماً ليقترب أكثر من النقاط الصغيرة كما يُعرِّفها رجال المبيعات (Minor Points Close) ويقول: " كل ما يريد زميلي الشرطي معرفته هو المكان الذي إبتعت منه السلاح؟ " أو " أين خبأت الجثة؟ "، يبدأ بنقاط صغيرة ومن ثم ينطلق إلى ما هو أكبر منها، طريقة رائعة ... أليس كذلك؟

أنظر كيف تعمل هذه التقنية في عالم المبيعات، بائع مركبات يخاطب زبون محتمل لم يقرر الشراء بعد: " سيدي، إذا إقتنيت هذه المركبة، ما سيكون لونها ... الأزرق أم الرمادي؟ " أو " هل ستقتنيها بفرشها المعتاد أم أنك تفضل الجلد؟ "، مثال آخر مع بائع عقارات: " سيدي، إذا إشتريت هذا المنزل، كيف ستقوم بترتيب الأثاث في غرفة المعيشة؟ " أو " أياً من غرف النوم ستكون للمولود الجديد؟ "، قرارات صغيرة تكبر وتصبح قرارات كبيرة.

من حولك يستخدمون تقنية (شخص طيب / شخص شرير) عليك بشكل يومي بحيث أنك لا تستطيع تصديق ذلك، أنظر إلى نفسك في أي وقت عندما تتعامل مع شخصين إثنين، تأمل معي المثال التالي، لنقل أنك مندوب شركة بوليصات تأمين صحي، وأخذت موعداً مع نائب رئيس قسم الموارد البشرية في شركة ما

لعرض خطة التأمين الصحي التي تناسبهم، وعندما وصلت لغرفة الإجتماعات، تفاجأت بأن رئيس الشركة جالس مع نائبة ليستمع إلى عرضك وليس النائب فقط، أنت تعتقد أنَّ هذا مجرد إجتماع ... أنت مخطئ عزيزي القارئ، هذه إدارة لمفاوضات حقيقية قادمة تتمثل في إثنان على واحد، ولكنك ورغم ذلك تبدأ في شرح عرضك ويظهر لك أنَّ كل شيء على ما يُرام، وتشعر بأنه لديك فرصة رائعة لإغلاق الصفقة، وبينما أنت على هذا الحال، يثور الرئيس فجأة ويُظهر استياءه من خطتك وعرضك المقدم، ويقول في النهاية لنائبه: " أنا لا أعتقد أنَّ هؤلاء الناس جديون في عرضهم لنا، أنا آسف ... يجب أن أغادر، لدي أعمال أخرى أقوم بها "، وبعدها يخرج من غرفة الإجتماعات كالعاصفة يُزمجر.

هذا بالتأكيد سيهز من كيانك إذا لم تكن مُفاوضاً حقيقياً، وبعد ذلك يقول لك نائبه: " يا إلهي، أحياناً كثيرة يتصرف الرئيس على هذا النحو، ولكني أنا فعلاً معجب بخطتك وعرضك اللذين قدمتهم لنا، كما أعتقد أننا يمكننا أن نعمل سوية إذا إستطعت أن تكون مرناً بعض الشيء فيما يخص العرض المالي، دعنا نضعه مع بعضنا البعض، دعني أرى ما يمكنني فعله لمساعدتك مع الرئيس؟ "، إذا لم تستطع إدراك ما يفعلونه معك، ستجد نفسك ترد بهذه الطريقة: " باعتقادك، ما الذي سيجعل رئيسك يوافق؟ "، بعدها لن يمر عليك وقت طويل حتى تجد نائب الرئيس نفسه يفاوضك مباشرة، لأنه من البداية ليس في صفك، إسأل نفسك لمن يعمل نائب الرئيس؟ من الذي يدفع له راتبه؟ ليس أنت بكل تأكيد، وقد

إستخدموا عليك تقنية (شخص طيب / شخص شرير) فكن يقظاً.

يستخدم المفاوضون المحنكون مناورات مضادة مختلفة للرد على تقنية (شخص طيب / شخص شرير) ومنها:

أدرك مناورة الطرف الآخر: على الرغم من أنه يوجد طرق كثيرة مختلفة للتعامل مع المشكلات، إلاَّ أنَّ هذه من أفضل المناورات إذا لم تكن الوحيدة التي يجب تعلمها، (شخص طيب / شخص شرير) من المعروف أنها تُربك الناس ليقعوا في الفخ، فعندما تلاحظ أنَّ الطرف الآخر يستخدمها عليك، كل ما عليك فعله هو أن تبتسم وتقول: " أوه ... دعك من هذا، أنت لن تلعب معي (شخص طيب / شخص شرير)؟ هيا إجلس ودعنا نعمل سوية على إنهاء ما بدأناه "، هذا الأسلوب عادة ما يسبب إحراجاً للطرف الآخر ويجعله يتراجع عن موقفه.

كن أنت الشخص الطيب، وشركتك الشخص السيء: قل لهم أنك ترغب كثيراً بتلبية رغباتهم، ولكن يوجد أناس في مكتبك الرئيسي قلقون بتطبيق عروض الشركة حسب المعايير المعتمدة. يمكنك دائماً إظهار شخص سيء وهمي من طرفك يفوق سوءه الجالس أمامك في المفاوضات.

تخطى من أمامك لمن هو أعلى: إذا كنت تتعامل مع المشتري، يمكنك أن تتصل بمديره لتخبره أنَّ فريقه يلعبون معك (شخص طيب / شخص شرير)، وأخبره أنك لا تعتقد أنه يوافق



على مثل هذه التصرفات. ولكن يجب عليك دائماً أن تكـون حـذراً في مثل هذا التجاوز، فمن الممكن أن تنقلب الإسـتراتيجية عليـك وتشتعل النار قبل أوانها بسبب الشعور السيء الذي من الممكن أن ينشب في نفس الطرف الآخر.

كلام الشخص السيء يحل المشكلة: في بعض الأحيان مجرد نطق الشخص الشيء يحل المشكلة، خصوصاً إذا كان بغيـضاً، لأنـه غالباً ما يتعب منه فريقه ويطلبون منه التوقف.

الإثنان سـيئان: يمكنـك أن تـرد بـشكل مـضاد عـلى الــ (شخص طيـب / شـخص سيء) بـالقول للـشخص الطيـب: " إسمع، أنـا أتفهـم تمامـاً مـا تحـاولان القيـام بـه معـي، ومـن الآن فصاعداً، أي شيء يقوله لي – الـشخص الـسيء – سـأعتبرك أنـك أنت الذي قلته ". الآن أنت لديك شخصين سيئين للتعامل معهـم مما يساعد على إبطال المناورة. في بعض الأحيان عندما تتخـيلهم في عقلك أنهم الإثنان سيئان سيسهل عليك التعامل معهـم مـن دون أن توجه تهمه لأيٍّ منهم.

احتكر دور الشخص السيء: إذا ظهر الطـرف الآخـر مـع محام مثلاً ليمثل بكل تأكيـد دور الـشخص الـسيء، إقفـز مبـاشرة واحتكر دوره وقـل لـه: " أنـا متأكـد مـن أنـك هنـا لتلعـب دور الشخص السيء، ولكن دعنـا لا نـسلك ذلـك المَنحَـى، أنـا تـوَّاق لإيجاد حل لهذا الموقف مثلك تماماً، إذاً لماذا لا ننهج جميعنا مبدأ فوز – فوز، أليس ذلك عادلاً؟ ". هكذا تكـون قـد سـيَّرت الريـاح في عكس سفنهم.

هذه المناورة عزيزي القارئ مفيدة جداً حتى عندما يكـون الطرفان مدركين تماماً لما يحدث، هذه المناورة التي إستخدمها رئيسا الولايات المتحـدة " جيمـي كـارتر " و " رونالـد ريغـان " مـع " مصطفى الخميني " لتحرير الرهائن الأمريكيين في إيران، فقد كان كارتر قد خسر الإنتخابـات الرئاسـية أمـام ريغـان وأراد بحماسـة شديدة حل مشكلة الرهائن قبل مغادرة البيت الأبيض، فلعب مع ريغان (شخص طيب / شـخص شريـر)، قـام كـارتر بالإتـصال بالخميني وقال له: " لو كنت في مكانك، لحللت هـذه المـسألة الآن قبل مغادرتي البيت الأبيض ووصول الإدارة الجديدة لهـا، أنـت لا تعلـم كم هم سيئون، فالرئيس الجديد ممثل أفلام رعاة البقر، ونائبـه رئيس لوكالة المخابرات المركزية الأمريكية، أنت لا تعلم ما يمكـن أن يُقدموا عليه هـؤلاء المجـانين "، بالمقابـل، قـام ريغـان الـرئيس الجديد بالإتصال بالخميني وقال له: " إسمع، إذا كنت في مكانـك سأنهي هذه المسألة مع كـارتر، فهـو شـخص لطيـف ويمكنـك أن تتوصل معه إلى حل وسط، أما أنا ... فأنـت لا تعلـم مـا يمكننـي الإقدام عليه لحل هذه المسالة عندما أصـل إلى البيـت الأبـيض "، وفي النهاية ماذا حدث؟ ... تم الإفراج عن الرهائن يـوم تنـصيب الرئيس ريغان.

بكل تأكيد كان الإيرانيون يعلمون بشأن حيلـة (شـخص طيب / شخص شرير)، ولكـنهم لم يريـدوا أن يتركـوا أي فرصـة لريغان لينساق خلف تهديداته، من الواضح فعـلاً أنَّ هـذه التقنيـة تعمل بشكل جيد حتى عندما يدرك الطرفان ما الذي يجري فعلاً.

بعيداً قليلاً عن المقالة، ألا ترى عزيزي القارئ أنَّ ما قام به كارتر وريغان معاً قمة في التفاني في خدمة بلدهم؟ لم يحاول كارتر تجاهل ما حدث لأنه قد خسر رئاسة البيت الأبيض، كما أنَّ ريغان لم يحاول أنَّ ينتظر فترة رئاسته حتى يقوم هو بالتفاوض وحده لكسب الإنجاز دون غيره ... موقف أكثر من رائع.

تذكر النقاط الرئيسية التالية لتقنية (شخص طيب / شخص شرير):

يستخدم الناس تقنية (شخص طيب / شخص شرير) عليك أكثر بكثير مما قد تعتقده، إنتبه لذلك كلما كنت تتفاوض مع إثنين أو أكثر من شخص.

إنها وسيلة فعالة جداً أن تضع العبء على كاهل الطرف الآخر للضغط عليه دون خلق مواجهة أو عداوة.

كن ضد هذه الحيلة بفهمها، فهذا التكتيك ظاهر جداً، فعندما توقع بالطرف الآخر بإظهار فهمك وإدراكك لما يقوم به ... يتراجع فوراً.

لا تكترث كثيراً لإدراك الطرف الآخر لما تفعله، حتى لو كان يعلم ما تفعله تبقى هذه التقنية تكتيكاً قوياً وفعَّالاً. في الحقيقة عندما تتفاوض مع شخص يفهم كل هذه المناورات والتكتيكات، يصبح التفاوض ممتعاً أكثر كلعبة الشطرنج عندما تنافس شخصاً يوازيك بالقوة بدلاً من منافسة شخص ضعيف تستطيع التغلب عليه بسهولة.



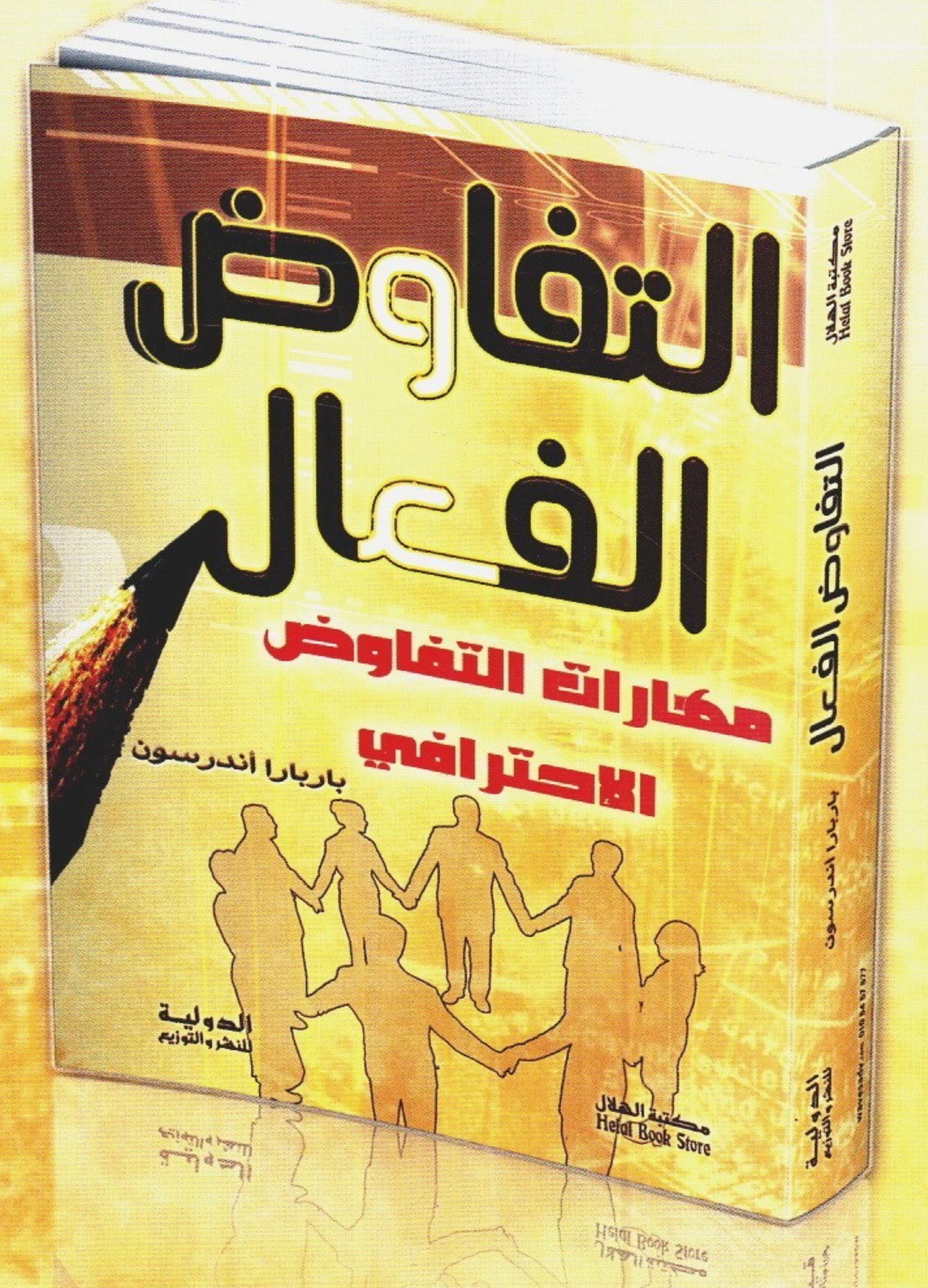


الفهرس









Effective Negotiation

Barbara Anderson

مكتبة الهلال
Helal Book Store
0188041865

wavesadv.com 010 54 57 577


مجلة
ابتسامة
حصريات يوليو 2014
www.ibtesama.com/vb